"Te cambiará la vida."
Tom Peters

EL PEQUEÑO LIBRO DEL TALENTO

DANIEL COYLE

conecta

El pequeño libro del talento

52 consejos para mejorar tus habilidades

DANIEL COYLE

Traducción de
Juanjo Estrella

conecta

www.megustaleerebooks.com

A Jen

Somos lo que hacemos reiteradamente.
Así pues, la excelencia no es un acto
sino un hábito.

ARISTÓTELES

Introducción

Hace algunos años, por encargo de una revista, empecé a visitar lo que se conoce como semilleros de talento: espacios reducidos que producen grandes cantidades de genios del deporte, el arte, la música, los negocios, las matemáticas y otras disciplinas. Lugares como, por ejemplo:

- Un destartalado club de tenis de Moscú que, durante el año anterior, había dado más mujeres tenistas al Top 20 que todo Estados Unidos juntos.
- Un modesto campamento musical en los Adirondacks donde los alumnos conseguían en siete semanas el progreso equivalente a un año de estudio.
- Una escuela experimental del centro de la ciudad de San Mateo, en California, que en cuatro años transformó una población estudiantil que hasta entonces conseguía siempre pésimos resultados en las pruebas de matemáticas en otra que las aprobaba en el 90 % de los casos.
- Un estudio de canto en Dallas que, durante la pasada década, ha formado a talentos en la música pop que se han traducido en millones de dólares.
- Una academia de esquí de Vermont que, si bien nunca ha superado las 100 personas inscritas, ha dado 50 esquiadores olímpicos en los últimos 40 años.

Mis pesquisas también me llevaron a otra clase de «semilleros»: los laboratorios y los centros de investigación de Estados Unidos que se dedican a la nueva ciencia del desarrollo del talento. Durante siglos, la gente ha dado por sentado que el talento es algo en gran medida innato, un don que nos es concedido cuando nacemos. Pero hoy en día, gracias a la labor de un amplio equipo de científicos, entre ellos los doctores K. Anders Ericsson, Douglas Fields y Robert Bjork, las antiguas creencias sobre el talento están siendo superadas. En su lugar empieza a establecerse una nueva visión según la cual este viene determinado en gran medida por nuestros actos y no tanto por nuestros genes; más concretamente, por la combinación de práctica intensiva y motivación que produce crecimiento cerebral.* Mi proyecto evolucionó hasta convertirse en un libro titulado *Las claves del talento*, en el que explicaba que los semilleros tenían éxito porque

trabajaban en consonancia con los mecanismos naturales del cerebro para la adquisición de aptitudes.

Sin embargo, en el proceso, el viaje comportó un efecto secundario inesperado. Además de ser periodista, también tengo cuatro hijos, ejerzo de entrenador voluntario de béisbol y mi esposa practica el hockey. Como familia, lidiábamos diariamente con las preguntas y las dudas comunes que tienen que ver con el proceso de adquisición y el desarrollo de las habilidades. ¿Cómo ayudar a nuestra hija a aprender sus tablas de multiplicar? ¿Cómo distinguir un talento genuino de un interés momentáneo? ¿Cuál es la mejor manera de estimular la motivación? ¿Cómo alentar la mejora sin convertirse en unos padres obsesionados y sin convertir a los niños en unos seres estresados e infelices? Así pues, resultó que mi visita a aquellos lugares extraordinarios no me sirvió solo en mi labor de periodista, sino que me proporcionó, también, la posibilidad de convertirme en mejor entrenador y en mejor padre.

Todo empezó cuando visité mi primer semillero de talento, el Club de Tenis Spartak de Moscú. Durante la primera mañana que pasé allí, en cuanto entré vi a una hilera de jugadores que movían sus raquetas a cámara lenta, sin pelota, mientras un instructor los corregía con ajustes mínimos, precisos. Me di cuenta de que aquellos instructores mezclaban sistemáticamente a personas de distintas edades. Reparé también en las miradas fijas, como de rayo láser, de los jugadores más jóvenes cuando contemplaban a las viejas glorias, como si estuvieran grabando a fuego en su mente imágenes de *drives* y de reveses perfectos. En mi cerebro empezó a cobrar forma una idea.

Sí, yo podría usar todo aquello en mi país.

A partir de ese momento, cada vez que descubría que un consejo o un método podía resultarme potencialmente útil, lo anotaba en mi cuaderno y marcaba la página con una nota adhesiva de color fucsia. Escribía claves como «Exagera siempre los movimientos nuevos», «Reduce el espacio de la práctica» o (personalmente, mi preferido) «Duerme muchas siestas». En el transcurso de un año, los bordes de mi cuaderno de notas se habían llenado de una maraña de papelitos rosas chillones.

Y resultó que los consejos funcionaban bien; de hecho, bastante bien, a juzgar por los avances rápidos y constantes de mis hijos con el violín y el piano, por la destreza creciente de mi mujer con el hockey y por el número de victorias del equipo infantil que entrenaba (diez de trece posibles, con solo tres derrotas, su mejor resultado —pues hasta entonces su rendimiento había sido más bien pobre—, que le llevó casi a ascender a la categoría regional). Después de que se publicara *Las claves del talento* empecé a tener conocimiento de grupos que usaban los principios expuestos en el libro para crear sus propios programas

de desarrollo de aptitudes: una escuela experimental en Maine, un curso de enfermería en Minnesota, una academia de golf en Florida, un preparatorio de acceso a la universidad en California, un equipo universitario de baloncesto de primera división, una empresa de software, organizaciones de entrenamiento de operaciones militares especiales y varios equipos deportivos profesionales. Yo seguía viajando, visitando más semilleros de talento, conversando con más profesores y añadiendo más notas adhesivas fucsias a mi cuaderno. En determinado momento me di cuenta de que debía organizar todos aquellos consejos en un solo lugar.

Y ese lugar es este libro.

Lo que sigue es un conjunto de recomendaciones sencillas y prácticas para la mejora de las habilidades, tomadas directamente de los semilleros de talento que he visitado y de los científicos que investigan sobre él. Los consejos han sido comprobados de primera mano, tienen peso científico y, más importante aún, son concisos. Porque, a fin de cuentas, todos vivimos vidas ajetreadas y complejas. Ya seamos padres o maestros, niños o entrenadores, artistas o emprendedores, todos queremos sacar el mejor partido de nuestro tiempo y nuestra energía. Y cuando de lo que se trata es de desarrollar nuestros talentos, no nos viene nada mal contar con un manual de instrucciones, con algo que nos diga: «Haz esto, no hagas aquello». No nos viene nada mal recurrir a un maestro, a un entrenador que nos quepa en el bolsillo. No nos viene nada mal un libro pequeño.

Cómo usar este libro

Empecemos por lo más básico:

1. Todos poseemos talentos.
2. No estamos seguros de cómo desarrollarlos para que alcancen su pleno potencial.

Para la mayoría de nosotros, el problema gira en torno a una palabra: «Cómo». ¿Cómo reconocer el talento en nosotros mismos y en quienes viven a nuestro alrededor? ¿Cómo alimentar el talento en sus primeros estadios? ¿Cómo obtener el máximo progreso en el menor tiempo posible? ¿Cómo escoger entre distintas estrategias, y entre diferentes profesores y métodos?

Este libro parte de la idea de que la mejor manera de desarrollar el talento es siguiendo las técnicas contrastadas que se usan en los semilleros de talento. Las recomendaciones que he reunido se agrupan en tres categorías naturales, que forman las secciones de este libro:

1. *Ponerse en marcha:* ideas para activar la motivación y crear un mapa para las aptitudes que queremos construir.
2. *Mejorar las habilidades:* métodos y técnicas para realizar los máximos avances en el menor espacio de tiempo.
3. *Mantener los progresos:* estrategias para vencer los períodos de estancamiento, mantener encendida la llama de la motivación y crear hábitos para obtener éxitos a largo plazo.

Cada sección se compone de una serie de recomendaciones. Se trata de consejos breves, no porque se hayan simplificado al máximo, sino porque la simplicidad, precisamente, es la clave. Si bien los aspectos neurocientíficos subyacentes resultan fascinantes y complejos, no dejan de sumarse a la verdad fundamental: las pequeñas acciones, repetidas a lo largo del tiempo, nos transforman. Como dijo Linda Septien, profesora de voz: «Esto no es magia, y no es ciencia aeroespacial; se trata de trabajar duro, y de trabajar con inteligencia».

También se trata de trabajar de una manera que se adecúe bien a nuestra vida. Por eso este libro está pensado para llevarlo a cualquier parte, ya sea metido en un bolsillo, en la funda de un instrumento musical o en una bolsa de deporte.

Sea cual sea el talento que te propongas construir, del golf al aprendizaje de una nueva lengua, pasando por la guitarra o la puesta en marcha de una empresa, asegúrate de esto: has nacido con la maquinaria necesaria para transformar la torpeza del principiante en una acción hábil y dinámica. Y esa maquinaria no la controlan los genes, sino que la controlas tú. Cada día, cada sesión de práctica, es un paso que te encamina hacia un futuro distinto. Se trata de una idea esperanzadora, y lo más esperanzador de esa idea es que constituye un hecho.

1

Ponerse en marcha

Observa, «roba» y admite la posibilidad de hacer el ridículo

Con frecuencia nos enseñan que el talento se inicia con unos dones genéticos, que las personas que lo poseen son capaces de realizar sin esfuerzo hazañas con las que los demás solo podemos soñar. Eso es falso. El talento empieza con una serie de encuentros breves y potentes que desencadenan la motivación al vincular nuestra identidad a una persona o un grupo de gran destreza. A ello lo llamamos «ignición», y consiste en un pensamiento minúsculo pero capaz de cambiar el mundo que enciende nuestra mente inconsciente: «Yo podría ser uno de ellos».

Esta primera sección trata sobre la creación de ese momento de ignición, y sobre la manera más constructiva posible de canalizar su energía. Los consejos cubren varias áreas —disposición mental, cómo diseñar tu práctica para las aptitudes que deseas construir y cómo mejorar tu aprendizaje «robando» eficazmente a las personas más capacitadas de las disciplinas en cuestión—, pero todas ellas comparten la misma meta: crear la chispa y hacer que sea el combustible para la práctica intensa.

Consejo #1

Observa a la persona en la que deseas convertirte

Si mañana fueras a visitar diez o doce semilleros de talento, te sorprendería el tiempo que los alumnos pasan observando a quienes actúan. Y cuando digo «observando» no me refiero a una forma pasiva de mirar. Me refiero a una observación concentrada, a esa mirada fija, sin parpadear, que apreciamos en los gatos hambrientos y en los recién nacidos.

Todos vivimos con un «parabrisas» de personas frente a nosotros; una de las claves para encender nuestra motivación es llenar nuestro parabrisas con imágenes muy vívidas de nuestro yo futuro y observarlas todos los días. Existen estudios que demuestran que incluso una conexión breve con un modelo de actuación sirve para potenciar enormemente la motivación inconsciente. Por ejemplo, saber que el día de nuestro cumpleaños coincide con el de un matemático puede incrementar en un 62 % la cantidad de tiempo que estamos dispuestos a dedicar a la resolución de tareas matemáticas complejas.

Muchos semilleros de talento se alimentan de este fenómeno del parabrisas. En 1997 no había mujeres golfistas surcoreanas en el torneo de la Asociación Profesional de Golf Femenino (la LPGA). Hoy son más de cuarenta, y obtienen victorias en un tercio de todas las competiciones. ¿Qué ocurrió? Una golfista consiguió una victoria (Se Ri Pak, que ganó dos torneos importantes en 1998) y, gracias a ella, centenares de niñas surcoreanas fueron iluminadas con la visión de su yo futuro. Como expresó la golfista surcoreana Christina Kim: «Te dices a ti misma: “Si ella puede, ¿por qué no yo?”».

Los parabrisas actúan de igual modo en personas adultas. El Grupo 5 de las Fuerzas Especiales de los Boinas Verdes inició recientemente

un programa de adiestramiento en liderazgo en el que los soldados debían pasar varias semanas en los despachos ejecutivos de la empresa General Electric. Los soldados acudían a las oficinas todas las mañanas y acompañaban a los ejecutivos durante toda su jornada laboral, sin otra responsabilidad que la de observar, simplemente. Cuando regresaban a su unidad, los mandos notaban que su rendimiento y su capacidad de comunicación y de liderazgo había mejorado espectacularmente. «Fue, sin duda, un éxito —comentó el teniente coronel Dean Franks, al mando del batallón del Grupo 5—. Nos planteamos desarrollar muchas otras iniciativas como esta en el futuro.»

Piensa en tu parabrisas como en una fuente de energía para tu cerebro. Recurre a imágenes (las paredes de muchos semilleros de talento están tapizadas de fotos y carteles de sus estrellas) o, mejor aún, a videos. Una sugerencia: guárdate en los «Favoritos» de YouTube videos, y obsérvalos antes de tus prácticas, o por la noche, antes de acostarte.

Consejo #2

Dedica 15 minutos al día a grabarte la habilidad en el cerebro

¿Cuál es la mejor manera de empezar a aprender una nueva habilidad? ¿Es escuchar la explicación de un profesor? ¿Leer un libro de instrucciones? ¿Ponerse manos a la obra y probar? Muchos semilleros de talento recurren a un enfoque que yo llamo el «método del grabado». Se trata, básicamente, de observar cómo se lleva a cabo la acción, desde muy cerca y prestando gran atención, una y otra vez, hasta crear un modelo mental de alta definición.

Hace algunos años, para un programa de televisión titulado *60 minutos*, el profesor de tenis y escritor Timothy Gallwey reunió a un grupo de personas de mediana edad que hasta ese momento no había jugado nunca a tenis. Los sometió a un breve test de habilidad, y entre todos escogió a la mujer que demostraba tener menos aptitudes. Entonces, sin pronunciar una sola palabra, Gallwey empezó a practicar el *drive* mientras ella lo observaba. Le pidió que se fijara en sus pies, en su forma de sujetar la raqueta y en el ritmo de los golpes. La mujer estuvo observándolo con gran atención y después empezó a imitar sus movimientos. En cuestión de veinte minutos, ya estaba devolviendo unos *drives* más que decentes.

Otro ejemplo de «grabación» que tiene como protagonistas los oídos en lugar de los ojos lo ofrece el método Suzuki de aprendizaje de música. Cada día, además de sus clases, los alumnos que siguen dicho método escuchan un menú de canciones, empezando por «Twinkle, twinkle, little star» y avanzando gradualmente hasta melodías más complejas. Oír las canciones una y otra vez (y otra vez) graba las

canciones en los cerebros de los alumnos. La «práctica auditiva» crea un mapa mental indeleble detallado, una serie de puntos a partir de los cuales puede medirse el éxito o el fracaso de cada intento posterior.

La clave para que esa grabación sea eficaz es crear una conexión intensa: observa y escucha tan atentamente que llegues a tener la sensación de estar practicando esa habilidad. En actividades que son físicas, proyéctate en el cuerpo del que la ejecuta. Sé consciente del movimiento, del ritmo; intenta sentir dentro de ti los movimientos. En actividades que son mentales, simula la habilidad recreando los patrones de decisión del experto. Los jugadores de ajedrez lo consiguen reproduciendo partidas clásicas, movimiento por movimiento; los oradores lo hacen pronunciando grandes discursos, con la entonación original exacta. Los músicos reproducen sus temas favoritos. Conozco a escritores que consiguen el mismo efecto transcribiendo literalmente pasajes de grandes obras. (Suena un poco zen, pero funciona.)

Consejo #3

Roba sin complejos

Muchas veces se nos dice que la gente con talento adquiere sus destrezas siguiendo sus «instintos naturales». Suena bien, pero eso es, de hecho, una tontería. Toda mejora tiene que ver con asimilar y aplicar nueva información, y la mejor fuente de información la proporcionan quienes más saben de una u otra materia. Así pues, robémosela a ellos.

Este tipo de robo cuenta con una larga tradición en el mundo del arte, en el deporte y en el diseño, donde con frecuencia recibe el nombre de «influencia». El joven Steve Jobs robó la idea del ratón del ordenador y los menús desplegables del Centro de Investigación de Palo Alto, de Xerox. Los Beatles, en su juventud, robaron aquellos gritos agudos que usaban en sus canciones «She loves you», «From me to you» y «Twist and shout» de su ídolo Little Richard. El joven beisbolista Babe Ruth basaba su *swing* en el poderoso golpe ascendente de su héroe Joe Jackson, apodado el Descalzo. Como dijo Pablo Picasso (que tampoco se quedaba corto en el arte del robo) «los buenos artistas toman prestado; los grandes artistas roban».

Linda Septien, fundadora de la Septien School of Contemporary Music, un semillero de talento situado en las inmediaciones de Dallas que ha producido millones de dólares en música pop (con talentos musicales de la talla de Demi Lovato, Ryan Cabrera y Jessica Simpson), recomienda a sus alumnos: «Cariño, tienes que robar como loco. Fíjate en artistas que sean mejores que tú y mira si puedes tomar algo de lo que ellos tienen. Y hazlo tuyo». Septien predica con el ejemplo, pues lleva ya escritos trece gruesos cuadernos llenos de ideas robadas de grandes artistas. Anotados en solapas de libros, a veces en servilletas de papel, aparecen consejos sobre asuntos tan dispares como la mejor manera de alcanzar una nota aguda o cómo enfrentarse

a un público poco atento (lo más eficaz, en esos casos, es contar un chiste).

«Robar» ayuda a arrojar luz sobre patrones misteriosos del talento, por ejemplo, por qué los miembros más jóvenes de algunas familias musicales son los que tienen más talento. (Una lista incompleta: el hermano menor de los Bee Gees, Andy Gibb; Michael Jackson; el menor de los Jonas Brothers, Nick. Por no hablar de Mozart, J. S. Bach, y Yo-Yo Ma, todos ellos los hermanos menores de sus respectivas familias.) Lo que marca la diferencia puede explicarse, en parte, a causa del fenómeno del parabrisas (véase Consejo #1) y, en parte, a causa del robo. A medida que crecen, los hermanos menores tienen más acceso a buena información. Disponen de muchas más oportunidades para ver actuar a sus hermanos mayores, para imitarlos, para ver qué funciona y qué no. En otras palabras, para robar.

Cuando robes, concéntrate en aspectos concretos, no en impresiones generales. Capta y asimila hechos específicos: el ángulo que adopta el codo izquierdo de un golfista justo antes de golpear la bola; el giro de muñeca de un cirujano; la forma y la tensión precisas de los labios de un cantante cuando emite esa nota aguda; la duración exacta de la pausa de un cómico antes de soltar el comentario final. Y pregúntate:

- ¿Cuáles son, exactamente, los movimientos fundamentales?
- ¿En qué se diferencian esos movimientos de los míos?

Consejo #4

Cómprate un cuaderno

Un porcentaje elevado de las personas que destacan en lo que hacen lleva alguna clase de diario de sus actuaciones. La tenista y campeona Serena Williams así como el galardonado jugador de béisbol Curt Schilling usan cuadernos; el rapero Eminem y la coreógrafa Twyla Tharp recurren a cajas de zapatos, que llenan de ideas escritas en papeles que arrancan de aquí y de allá. Lo que importa no es la forma concreta; lo que importa es que escribas notas y que reflexiones sobre ellas. *Resultados de hoy. Ideas para mañana. Metas para la próxima semana.* Los cuadernos funcionan como los mapas: generan claridad.

Consejo #5

Permítete hacer el ridículo

Los compañeros de equipo de la estrella del hockey Wayne Gretzky presenciaban, en ocasiones, algo muy curioso: a Gretzky cayéndose al suelo cuando practicaba en solitario sus ejercicios sobre el hielo. Aunque el espectáculo del mejor jugador de hockey del mundo tropezando como cualquier principiante pueda resultar sorprendente, de hecho tiene todo el sentido del mundo: a pesar de su gran destreza, Gretzky estaba decidido a seguir mejorando, a forzar los límites de lo posible. Y la única manera de lograrlo es crear nuevas conexiones cerebrales, lo que equivale a esforzarse, a caerse y, sí, a hacer el ridículo.

Hacer el ridículo, parecer tonto, no es divertido. Pero estar dispuesto a hacer el ridículo —dicho de otro modo, estar dispuesto a arriesgarse a sufrir el dolor emocional que implica cometer errores— es absolutamente esencial, porque esforzarse, fallar y volver a intentarlo es la manera que tiene el cerebro de desarrollar y formar nuevas conexiones. Cuando de lo que se trata es de desarrollar el talento, ten en cuenta que los errores no son tales en realidad, sino hitos que usamos para mejorar.

En algunos lugares se estimula el «error productivo» estableciendo reglas que animan a la gente a intentar cosas que, en otros contextos, parecerían extravagantes y arriesgadas; de hecho, se la insta a encontrar el punto óptimo que se encuentra en el límite de su capacidad (véase Consejo #13). Por ejemplo, los alumnos de la Meadowmount School of Music practican a menudo de acuerdo con una regla no escrita: si quien pasa por delante reconoce un tema, es que lo están interpretando demasiado rápido. El objeto de tocar tan exageradamente despacio (lo que crea unas melodías que recuerdan al canto de las ballenas jorobadas) es poner en evidencia pequeños

errores que de otro modo pasarían desapercibidos y, así, crear unas interpretaciones de mayor calidad.

En el mundo de los negocios también se hace. Google ofrece un «20 % de tiempo»: a los ingenieros se les concede un 20 % de su jornada laboral para que lo dediquen a proyectos privados, no aprobados oficialmente, que les apasionen y en los que, por tanto, sean más proclives a asumir riesgos. Yo, en concreto, he conocido numerosas organizaciones que obligan a firmar «contratos» a sus empleados en los que estos se comprometen a asumir riesgos y cometer errores. Living-Social, la empresa de comercio electrónico con sede en Washington D. C., tiene una regla de oro que aplica a sus trabajadores: una vez a la semana, deben tomar una decisión laboral que les asuste.

Sea cual sea la estrategia, la meta es siempre la misma: animar a ir más allá y evidenciar que los errores deben reinterpretarse, y no asumirlos como definitivos sino como mera información que usar para seguir avanzando hasta alcanzar el objetivo.

Consejo #6

Escoge lo espartano y renuncia a lo lujoso

A todos nos gustan las comodidades. Nos encantan las instalaciones prácticas y ultramodernas, las oficinas forradas de madera de roble y con vistas, los vestuarios impecables, las toallas suaves y esponjosas. Y es una lástima, porque el lujo actúa como un narcótico de la motivación: indica a nuestra mente inconsciente que se esfuerce menos. Le susurra: «Relájate, ya lo has conseguido».

Los semilleros de talento no son espacios lujosos. De hecho, son tan austeros que a veces los llaman «Harvards en versión gallinero», o cosas por el estilo. Los mejores campamentos de formación musical —sobre todo aquellos que pueden permitírselo— constan, básicamente, de cabañas destartaladas. El North Baltimore Aquatic Club, que cuenta entre sus ex alumnos con Michael Phelps y otros cuatro medallistas olímpicos, parece un albergue juvenil con pocos recursos. Las escuelas en las que el rendimiento académico es mayor —las de Finlandia y las de Corea del Sur, que siempre se sitúan en los primeros puestos de las clasificaciones internacionales— cuentan con unas aulas austeras que parecen no haber cambiado desde la década de los cincuenta.

El objeto de este consejo no es moral, es neurológico. Los espacios sencillos, humildes, ayudan a concentrar la atención en las tareas que se realizan: a intentar ir más allá, a repetir, a esforzarse… Cuando te den a escoger entre algo lujoso y algo espartano, escoge esto último. Tu mente inconsciente te lo agradecerá.

Consejo #7

Antes de empezar, determina si se trata de una habilidad «dura» o «blanda»

El primer paso para desarrollar una habilidad es determinar exactamente qué tipo de habilidad estamos construyendo. Todas las habilidades pertenecen a una de las dos categorías siguientes: «duras» o «blandas».

Las habilidades duras, de gran precisión son acciones que se ejecutan siempre de la manera más correcta y rigurosa posible. Se trata de habilidades cuyo desarrollo conduce a un resultado ideal, habilidades que cabría imaginar realizadas por un robot de confianza. Las habilidades duras tienen que ver con un tipo de precisión «reproducible», y tienden a darse en acciones especializadas, sobre todo en las físicas. Algunos ejemplos:

- el *swing* de un golfista, el saque de un tenista, o cualquier otro movimiento atlético preciso y repetido;
- un niño ante cuestiones matemáticas básicas (por ejemplo, una suma o las tablas de multiplicar);
- un violinista tocando un acorde específico;
- un jugador de baloncesto lanzando un triple;
- un joven lector traduciendo las formas de las letras en sonidos y palabras;
- un operario en una cadena de montaje, ensamblando una pieza.

En esos casos, la meta es desarrollar una habilidad que funcione

como el mecanismo de un reloj suizo; es decir, que sea fiable y preciso, y que opere siempre de la misma manera, automáticamente, sin fallar nunca. Para las habilidades duras debemos ser siempre rigurosos.

Las actividades blandas de gran flexibilidad, por su parte, son aquellas que permiten alcanzar un buen resultado a través de múltiples caminos, y no solo de uno. No se trata de hacer siempre lo mismo de una manera perfecta, sino de mostrarse ágil e interactivo; se trata de reconocer al instante los patrones a medida que estos se despliegan, y de tomar decisiones inteligentes en el momento oportuno. Las habilidades blandas tienden a darse en actividades más generales, menos especializadas, sobre todo en las que incluyen la necesidad de comunicación, como por ejemplo:

- un jugador de fútbol que intuye una debilidad en la defensa y decide atacar;
- un agente de bolsa que descubre una oportunidad oculta durante una jornada comercial caótica;
- un novelista que, de manera instintiva, traza los giros de una trama compleja;
- un cantante tan apasionado que emociona a su auditorio;
- un agente de policía en turno de noche, evaluando un peligro potencial;
- un director ejecutivo que sabe interpretar la atmósfera de una reunión tensa o una negociación.

Con estas habilidades no perseguimos la precisión de un reloj suizo, sino más bien la capacidad de reconocer rápidamente un patrón o una oportunidad, y de superar una serie compleja de obstáculos. Las habilidades blandas tienen que ver con interpretar, reconocer y reaccionar.

El objeto de este consejo es evidenciar que las habilidades duras y las blandas son distintas (literalmente, usan distintas estructuras de circuitos cerebrales), y por eso se desarrollan a través de distintos métodos prácticos.

Empieza preguntándote cuál de esas habilidades tienen que ejecutarse de manera absolutamente rigurosa en todos los casos. ¿Cuáles deben realizarse con la precisión de una máquina? Esas serán las habilidades duras.

Pregúntate después qué habilidades deben ser flexibles, variables, y dependen de la situación. ¿Cuáles dependen de reconocer al instante modelos y de tomar la decisión más adecuada? Esas serán habilidades blandas.

Si no sabes con seguridad si una habilidad es dura o blanda, aquí tienes un test muy sencillo: ¿suele haber un profesor implicado en las primeras fases? Si la respuesta es afirmativa, entonces es probable que se trate de una habilidad dura. Si no, sin duda será una habilidad blanda. Los violinistas y los patinadores artísticos tienden a contar con maestros; los directores ejecutivos y los humoristas, no. Los tres consejos siguientes desarrollan un poco más esta idea, y exponen métodos de práctica pura y dura para desarrollar ambos tipos de habilidad.

Consejo #8

Para construir habilidades duras, trabaja como un carpintero meticuloso

A la hora de desarrollar habilidades duras fiables hay que activar las conexiones adecuadas del cerebro. Para ello ayuda ser perfeccionista, lento y estar muy atento a los errores; me refiero a trabajar como un carpintero meticuloso.

Un buen ejemplo de esa carpintería de las habilidades duras se encuentra en el método de instrucción musical Suzuki. Los alumnos dedican, en un primer momento, varias clases a aprender a sostener el arco y el violín con la curvatura y la presión correcta de los dedos, a adoptar la posición y la postura adecuadas. Recurriendo al ritmo y a la repetición, aprenden a mover el arco (sin violín) «hacia arriba como un cohete, hacia abajo como la lluvia, hacia delante y hacia atrás como un tren». Cada aspecto fundamental, por más simple que parezca, se presenta como una aptitud precisa de gran importancia (porque, en efecto, la tiene), y se enseña a partir de una serie de imágenes muy vívidas, y se practica una y otra vez hasta que se domina. Las piezas clave se construyen cuidadosamente, repetición tras repetición.

Otro ejemplo puede encontrarse en el pedazo de papel desgastado que lleva en su billetera Tom Brady, el *quarterback* de los New England Patriots tres veces campeón de la Super Bowl estadounidense. En ese papel lleva escrita a mano una lista con las claves fundamentales de la técnica de lanzamiento. Son, todas ellas, sencillísimas (ejemplo: «Lanza por el centro»), y todas ellas conectan con los ejercicios que Brady ha estado practicando con su entrenador

personal Tom Martinez desde que tenía catorce años. De hecho, hasta que Martinez murió en 2012, Brady visitaba a su entrenador una o dos veces al año para ponerse en forma o, por ser más exactos, para «reasfaltar» sus autopistas neuronales y asegurarse de que por ellas todavía podía transitarse con suavidad.

La precisión importa sobre todo al principio, porque las primeras repeticiones establecen las rutas en el futuro. Los neurólogos llaman a eso el fenómeno de «bajar en trineo por una colina nevada». Las primeras repeticiones son como las primeras marcas del trineo sobre la nieve virgen: en intentos posteriores, el trineo tenderá a seguir esas guías. «A nuestro cerebro se le da bien construir conexiones —comenta el doctor George Bartzokis, neurólogo de la UCLA—. Pero no se le da tan bien deconstruirlas.»

Cuando aprendas habilidades duras, actúa con precisión y mesura. Avanza despacio. Practica un solo movimiento cada vez, repitiéndolo y perfeccionándolo antes de pasar al siguiente. Fíjate en los errores y soluciónalos, sobre todo al principio. Aprender tan solo los aspectos fundamentales parece aburrido, pero de hecho es el momento clave de todo buen desarrollo posterior. Si construyes el camino correcto ahora, te ahorrarás mucho tiempo y problemas en el futuro.

Consejo #9

Para construir habilidades blandas, practica como los aficionados al monopatín

Las habilidades blandas nos llaman la atención porque son atractivas. Imagina a la estrella del fútbol Lionel Messi improvisando su avance hacia un gol genial, o a Jimi Hendrix tocando un hipnótico solo de guitarra, o a Jon Stewart pronunciando uno de sus monólogos cómicos. Se trata de talentos que nos parecen absolutamente mágicos y únicos. En realidad, son el resultado de un software cerebral ultrarrápido que reconoce modelos y reacciona exactamente de la manera adecuada.

Si las habilidades duras se aprenden mejor recurriendo a una precisión medida (véase Consejo #8), las habilidades blandas se construyen jugando y explorando en entornos siempre cambiantes y en los que se potencian los desafíos. Se trata de lugares en que nos encontramos distintos obstáculos a los que respondemos una y otra vez, creando la red de cableado sensitivo que necesitamos para interpretar, reconocer y reaccionar. En otras palabras, para construir habilidades blandas debemos comportarnos no tanto como un carpintero meticuloso sino, antes bien, como un aficionado al monopatín en uno de esos circuitos de prácticas, y ser agresivos, curiosos y experimentales, siempre en busca de nuevas maneras de desafiarnos a nosotros mismos.

Brasil, país natal de muchos de los mejores jugadores de fútbol del mundo, propicia el desarrollo de sus futbolistas gracias a un juego único conocido como *futebol de salão* (fútbol sala). Esta versión endiabladamente rápida, extraordinariamente comprimida, en que los

equipos están compuestos por cinco jugadores en vez de once —se juega en un campo del tamaño de una pista de baloncesto— genera un 600 % más de toques, requiere un patrón de reconocimiento instantáneo y, según declaraciones de Emilio Miranda, profesor de fútbol de la Universidad de São Paulo, sirve como «laboratorio de improvisación» de Brasil.

Chicago's Second City, el grupo de comediantes que ha servido de campo de entrenamiento para algunos de los cómicos más exitosos de Estados Unidos (entre sus alumnos se incluyen Bill Murray, John Belushi, John Candy, Steve Carell, Stephen Colbert y Tina Fey, entre otros), consigue lo mismo proporcionando un espacio diverso, competitivo e infinitamente variado en el que practicar la improvisación, los sketches cómicos y los monólogos. (Si quieres ver un buen ejemplo de lo mucho que pueden mejorarse las habilidades, entra en YouTube y busca los trabajos de Tina Fey para Second City de la década de los noventa. No, pensándolo mejor, no lo hagas.) Incluso las habilidades más creativas —especialmente las más creativas— requieren de largos períodos de torpeza.

Las hermanas Brönte, tres de las cuales se convirtieron en novelistas de renombre mundial, desarrollaron su talento escribiendo miles de páginas de historias en unos libritos diminutos que creaban ellas mismas cuando eran niñas. Las primeras historias de las Brönte, como los primeros trabajos de improvisación de Fey, no eran demasiado buenas, y ese es precisamente su sentido. Ellas llegaron a desarrollar sus habilidades llevando a cabo miles de intentos y repeticiones, en un espacio infinitamente estimulante, variable y prometedor.

Cuando practiques una habilidad blanda, ocúpate de realizar un número considerable de repeticiones y de obtener opiniones claras sobre tus actuaciones. No te preocupes demasiado si cometes errores; lo importante es explorar. Las habilidades blandas suelen ser más divertidas de practicar, pero también resultan más difíciles porque nos exigen que nos entrenemos a nosotros mismos. Después de cada sesión pregúntate a ti mismo: ¿qué me ha salido bien? ¿Qué me ha salido mal? ¿Por qué?

Consejo #10

Respeta las habilidades duras

Como seguramente reconocerás, la mayoría de los talentos no requiere el desarrollo de actividades duras o de blandas, sino que se trata de una combinación de ambas. Por ejemplo, piensa en la colocación específica de los dedos de un violinista cuando toca una serie de notas (habilidad dura) y en su capacidad para captar y plasmar la emoción de una melodía (habilidad blanda). O en la destreza de un *quarterback* para lanzar una espiral precisa (habilidad dura), y en su capacidad para «interpretar» en un momento una defensa (habilidad blanda).

El objeto de este consejo es sencillo: prioriza las habilidades duras, porque a la larga resultan más importantes para tu talento. En el Club de Tenis Spartak de Moscú existe la regla de que los jugadores jóvenes deben esperar ocho años antes de empezar a participar en torneos competitivos. «La técnica lo es todo —comentó la entrenadora, Larissa Preobrazhenskaya—. Si empiezas a jugar sin técnica, cometes un error muy grave.»

Tal vez te sorprenda saber que muchas personas conocidas por su talento conceden gran importancia a realizar las mismas habilidades que practicaban cuando eran principiantes. El violoncelista Yo-Yo Ma pasa los primeros cinco minutos de todas sus prácticas tocando notas simples con su violoncelo. El *quarterback* de la Liga Nacional de Fútbol Americano Peyton Manning dedica la primera parte de todas sus prácticas a realizar sencillos ejercicios de pies, los mismos que se enseñan a los chicos de doce años. Estos expertos en sus materias no se dicen a sí mismos: «Eh, soy una de las personas con más talento del mundo, ¿no debería estar haciendo algo más difícil?». Resisten la

tentación de la complejidad, y se esfuerzan por afinar y mantener sus habilidades duras porque estas constituyen —casi literalmente— los cimientos de todo lo demás.

Una manera de mantener esta idea en mente es imaginar que nuestro talento es como un gran roble: un inmenso y grueso tronco de habilidades duras con una copa elevada de habilidades blandas, flexibles, en lo alto. Construye primero el tronco. Y trabaja después en la creación de las ramas.

Consejo #11

No sucumbas al mito del niño prodigio

A casi todos nos enseñan de niños que el talento es algo innato, como tener el pelo castaño o los ojos azules. Por tanto, presuponemos que la muestra más clara de talento es un éxito instantáneo que llega sin el menor esfuerzo, similar al que tienen los niños prodigio. Sin embargo, una línea de investigación bien documentada demuestra que esa idea es falsa. El éxito temprano no sirve para predecir un éxito a largo plazo.

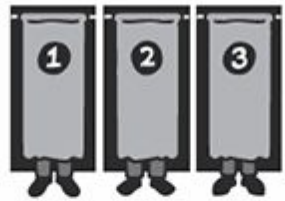
Muchos de los mejores profesionales en sus respectivos ámbitos suelen ser pasados por alto al inicio de su carrera y después, discretamente, se convierten en estrellas. Ejemplos de ello son Michael Jordan (al que expulsaron de su equipo universitario en segundo de carrera), Charles Darwin (considerado lento y mediocre por sus profesores), Walt Disney (despedido de un trabajo anterior por «carecer de imaginación»), Albert Einstein, Louis Pasteur, Paul Gauguin, Thomas Edison, Lev Tolstói, Fred Astaire, Winston Churchill, Lucille Ball y muchos otros. Una teoría, planteada por la doctora Carol Dweck, de la Universidad de Stanford, es que los elogios y las atenciones que reciben los niños prodigio los llevan, instintivamente, a proteger su estatus «mágico» asumiendo menos riesgos, lo que acaba por ralentizar su aprendizaje.

Los semilleros de talento no se crean para descubrir talentos, sino para construirlos día a día. Allí la precocidad no impresiona especialmente y nadie finge saber quién va a triunfar. Durante mi visita al Centro de Entrenamiento Olímpico de Estados Unidos, instalado en Colorado Springs, pregunté a un grupo de cincuenta

entrenadores experimentados si sabrían valorar acertadamente la probabilidad de que un atleta de élite de quince años obtuviera una medalla en los juegos que iban a celebrarse al cabo de dos años. Solo una persona alzó la mano para responder.*

Anson Dorrance, el director de entrenadores del equipo de fútbol femenino de la Universidad de Carolina del Norte, que él ha llevado a veintiuna victorias en campeonatos nacionales, lo resume muy bien: «Una de las cosas más desafortunadas que veo cuando me dedico a buscar jugadoras jóvenes es a esa niña a la que, a lo largo de los años, se le dice una y otra vez lo buena que es. Cuando llega al instituto, ya ha empezado a creérselo. Y cuando lo termina, su rendimiento es bajo. Por otra parte, también se da el caso contrario: la niña que pasa desapercibida, la niña que discretamente y con determinación se propone conseguir algo. Y es siempre esa segunda niña, humilde, trabajadora, la que acaba convirtiéndose en la auténtica jugadora».

Si tienes éxitos precoces, haz todo lo posible por ignorar los elogios y sigue forzándote hasta el límite de tus habilidades, pues es así como mejorarás. Si no obtienes un éxito temprano, no abandones. Considera tus primeros esfuerzos no como definitivos sino como circunstanciales para el aprendizaje. Y recuerda que se trata de hacer un maratón, no un sprint.



Consejo #12

Cinco maneras de escoger a un maestro o entrenador de gran calidad

Los grandes maestros, entrenadores y mentores, como sucede con todas las especies raras, pueden identificarse por una serie de rasgos característicos. Las siguientes reglas están pensadas para ayudarte a escoger a los candidatos que constituyan la mejor opción en tu caso.

1. Evita escoger a alguien que te recuerde a un camarero amable

Esta especie de maestro/entrenador/mentor abunda cada vez más en nuestro mundo: es el que concentra sus esfuerzos en que el alumno esté cómodo y contento, en hacer que todo vaya bien, con el mínimo esfuerzo. Se trata de la persona que imparte mucha materia en muy poco tiempo, que sonríe continuamente y que dice cosas como: «No te preocupes, no importa, ya nos ocuparemos de eso luego». Es una persona adecuada para ser camarera en un restaurante, pero nada adecuada para ser tu maestra, entrenadora o mentora.

2. Busca a alguien que te asuste un poco

Al contrario de lo que sucede con los encuentros con «camareros amables», los encuentros con grandes maestros/entrenadores/mentores tienden a depararnos un sinfín de emociones desconocidas:

sensaciones de respeto y de admiración a menudo a acompañadas de un estremecimiento de temor. Eso es buena señal. Busca a alguien que:

Te observe atentamente: le interesa descubrir quién eres, qué quieres, de dónde vienes, qué te motiva.

Se oriente hacia la acción: no suele apetecerle pasar demasiado rato charlando; prefiere ponerse enseguida a practicar alguna actividad, para poder evaluarte a ti y para que tú puedas evaluarlo a él.

Sea honesto, en ocasiones hasta la exageración: te dirá siempre la verdad sobre cómo lo has hecho y lo hará con claridad. Eso, al principio, duele. Pero acabarás entendiendo que no se trata de nada personal, y esa será precisamente la información que te servirá para mejorar.

Merece la pena destacar que el equivalente inglés de entrenador, *coach* —un término que tanto se utiliza en la actualidad—, proviene originalmente del húngaro *kocsi*, que significa «carruaje». A nosotros no nos interesa encontrar a un amigo ni a una figura paterna. A nosotros lo que nos interesa es buscar a alguien íntegro, a alguien en quien confiar, a alguien con quien emprender un viaje.

3. Busca a alguien que te proporcione instrucciones concisas y claras

La mayoría de los grandes maestros/entrenadores/mentores no pronuncian largos y enrevesados discursos. No dan sermones ni conferencias interminables. Lo que hacen es facilitar unas instrucciones breves, de una claridad meridiana: nos conducen a un objetivo.

John Wooden, el entrenador de baloncesto de la UCLA a quien se considera uno de los mejores maestros de todos los tiempos, en cierta ocasión fue objeto de un seguimiento que duró un año entero, durante el cual se grabó todo lo que decía a su equipo. Wooden no pronunciaba discursos largos; de hecho, sus frases duraban como promedio solo cuatro segundos. Ello evidencia una gran verdad: enseñar no es entrar en una competición de elocuencia, sino crear una conexión y transmitir una información útil.

4. Busca a alguien a quien entusiasme enseñar los aspectos

fundamentales de las cosas

Los grandes maestros pasan a menudo sesiones enteras de prácticas abordando cuestiones fundamentales aparentemente sencillas —por ejemplo, la manera de sujetar un palo de golf o la manera de tocar una sola nota con la guitarra—. Ello puede parecer raro, pero refleja su comprensión de una realidad vital: estos aspectos básicos constituyen el núcleo de nuestras habilidades (véase Consejo #10), de manera que cuanto más avanzas, más importantes pasan a ser.

5. Si en todo lo demás son iguales, escoge a la persona de más edad

Enseñar es como cualquier otro talento: necesita tiempo para desarrollarse. Por eso tantos semilleros de talentos los dirigen personas de sesenta y de setenta años. Los grandes maestros son, en primer lugar y sobre todo, grandes alumnos, que mejoran en sus habilidades con cada año que pasa. Eso no significa en modo alguno que no haya ningún buen profesor de menos de treinta años, que los hay. Ni significa que todos los entrenadores con canas sean genios, que no todos lo son. Pero si en todo lo demás son iguales, escoge a alguien mayor.

2

Mejorar las habilidades

Descubre el punto óptimo y alcánzalo

Si tuviera que resumir en una sola frase cuál es la diferencia entre las personas que trabajan en los semilleros de talento y las que trabajan en otros lugares, diría esto:

La gente de los semilleros se relaciona
de otra manera con la práctica.

Muchos de nosotros consideramos la práctica como un mal necesario, el equivalente a que nos obliguen a comer verdura; algo mucho menos importante o interesante que un gran partido o una gran actuación. En cambio, en los semilleros de talento que he visitado, la práctica era el gran partido, su razón de ser, el foco principal de sus vidas diarias. Ese enfoque triunfa porque, con el tiempo, la práctica resulta transformadora, siempre que se trate del tipo de práctica correcto, esto es, de una práctica intensa.

La clave de la práctica intensa es ir más allá. Ir más allá significa forzarse uno mismo ligeramente por encima de la habilidad actual, pasar tiempo en esa zona de dificultad que llamamos el «punto óptimo». Significa aceptar el poder de la repetición para que las acciones se conviertan en algo rápido y automático. Significa crear un espacio para la práctica que nos permita superarnos y repetir, mantenernos implicados y mejorar nuestras habilidades con el tiempo.

La sección anterior trataba sobre ponerse en marcha. Esta trata de la acción: estrategias y técnicas sencillas que te llevarán hacia una práctica intensa y te alejarán de las ciénagas improductivas de la práctica superficial.

Consejo #13

Descubre el punto óptimo

Existe un punto, en el límite mismo de la habilidad de cada uno, en el que se puede aprender mejor y más deprisa. Lo denominamos «punto óptimo». Aquí te explico cómo descubrirlo.

Zona cómoda

Sensaciones: facilidad, falta de esfuerzo. Trabajas, pero no te esfuerzas ni luchas.

Porcentaje de intentos culminados con éxito: 80 % como mínimo.

Punto óptimo

Sensaciones: frustración, dificultad, estado de alerta ante los errores.

Te sientes plenamente implicado en una lucha intensa, como si te esforzaras con todas tus fuerzas para alcanzar una meta casi inalcanzable, como si estuvieras casi rozándola con la punta de los dedos, y volvieras a esforzarte una vez más.

Porcentaje de intentos culminados con éxito: entre el 50 y el 80 %.

Zona de supervivencia

Sensaciones: confusión, desesperación. Estás sobrepasado, te precipitas, titubeas, intentas anticiparte. A veces lo consigues, pero es casi siempre cuestión de suerte.

Porcentaje de intentos culminados con éxito: menos del 50 %.

Para comprender la importancia del punto óptimo pensemos en el caso de Clarissa, una joven pecosa de trece años que tocaba el clarinete y que participó en un estudio de dos psicólogos australianos llamados Gary McPherson y James Renwick. Clarissa era una intérprete mediocre en todo el sentido de la palabra: de habilidad mediocre, de hábitos de práctica mediocres, de motivación mediocre. Pero una mañana ocurrió algo extraordinario: Clarisa completó en cinco minutos el equivalente a un mes de práctica.

Esto fue lo que ocurrió: Clarissa tocó unas cuantas notas. Entonces cometió un error e inmediatamente se quedó paralizada, como si el clarinete estuviera electrificado. Observó atentamente la partitura, leyendo las notas. Tarareó aquellas notas para sí. Colocó los dedos como correspondía, en una especie de ensayo silencioso. Entonces volvió a empezar, llegó un poco más allá, volvió a equivocarse, se interrumpió de nuevo y regresó al principio. De esa manera, trabajando instintivamente, aprendió la melodía. McPherson calculó que Clarissa había aprendido más en el transcurso de cinco minutos de lo que habría aprendido durante un mes entero si hubiera practicado como lo hacía normalmente, es decir, interpretando toda la pieza e ignorando los errores.

¿Por qué? Imaginemos las conexiones cerebrales de la joven durante esos cinco minutos. Cada vez que cometía un error estaba: 1) sintiéndolo y 2) corrigiéndolo, soldando la conexión adecuada en el cerebro. Cada vez que repetía el pasaje, lo que hacía era fortalecer aquellas conexiones y sellarlas. No estaba solo practicando, estaba construyendo su cerebro. Se encontraba en el punto óptimo.

Para localizar el punto óptimo hace falta cierta creatividad. Por ejemplo, algunos golfistas practican su *swing* bajo el agua (lo que los ralentiza y les permite apreciar y corregir sus errores). Hay músicos que tocan sus canciones al revés (lo que les ayuda a captar mejor la relación entre las notas). Se trata de métodos distintos, pero el modelo subyacente es el mismo: buscar maneras de esforzarse y llegar más lejos, de mejorar, de practicar hasta el límite de nuestra competencia. Como dijo Albert Einstein: «Hay que desarrollar el instinto de lo que uno puede alcanzar a duras penas mediante sus más grandes esfuerzos».

La expresión clave, en este caso, es ese «a duras penas». Si te has esforzado al máximo, pregúntate a ti mismo ¿qué es lo que has alcanzado a duras penas o has estado a punto de alcanzar? Señala el límite de tu habilidad actual y apunta un poco más allá. Ese será tu punto óptimo.

Consejo #14

Quítate el reloj

La práctica intensa no se mide en minutos ni en horas, sino en el número de intentos y repeticiones de alta calidad que realizamos; básicamente, en la cantidad de conexiones que formamos en nuestro cerebro.

En lugar de contar minutos u horas, cuenta tus intentos y tus repeticiones. En lugar de decirte a ti mismo: «Voy a practicar tocando el piano durante veinte minutos», di: «Voy a hacer cinco repeticiones intensivas de ese tema nuevo». En lugar de planificar una hora dedicada a golpear pelotas de golf, planifica realizar veinticinco *swings* de calidad con cada palo. En lugar de dedicar una hora a leer un libro de texto, créate fichas y evalúa tus esfuerzos. Prescinde de tu reloj y concéntrate en el punto óptimo, aunque sea solo durante unos pocos minutos, y mide tu avance en relación con lo que importa: los intentos, las repeticiones.

Consejo #15

Divide cada movimiento en segmentos

Desde que somos pequeños, oímos que nuestros padres y nuestros profesores nos dan el siguiente buen consejo: «No quieras asimilarlo todo de golpe: avanza poco a poco». Se trata de una recomendación que funciona porque es un reflejo fiel del funcionamiento del cerebro. Todas las habilidades se construyen a partir de piezas menores, lo que los científicos denominan «segmentos».

Esos segmentos son a las habilidades lo que las letras del abecedario son al lenguaje. Por sí mismas las letras resultan casi inútiles, pero cuando se combinan en segmentos mayores (palabras) y cuando esos segmentos se combinan en elementos aún mayores (frases, párrafos), son capaces de construir algo complejo y hermoso.

Para empezar a segmentar, grábate primero en la mente el modelo de la habilidad (véase Consejo #2). Y después pregúntate lo siguiente:

1. ¿Cuál es el elemento más pequeño de la habilidad que soy capaz de dominar?
2. ¿Qué otro segmento se une a ese segmento?

Practica cada segmento por separado hasta que lo domines y después conéctale más segmentos, uno a uno, tal como harías si se tratara de formar palabras con letras. Después combina esos segmentos compuestos hasta lograr otros todavía mayores. Y así sucesivamente.

Los músicos de Meadowmount recortan partituras con tijeras y ponen los pedazos en un sombrero. Después los sacan al azar y los aprenden por separado. Solo entonces empiezan a combinarlos en el

orden correcto, como si encajaran las numerosas piezas de un rompecabezas. «Funciona porque los alumnos no se dedican simplemente a interpretar la música con el piloto automático puesto, sino que tienen que pensar», afirma una de las profesoras de violín, Skye Carman.

Independientemente de la habilidad que te dispongas a aprender, el modelo siempre es el mismo: visualizar la totalidad. Descomponerla en sus elementos más simples. Recomponerla. Repetir.

Consejo #16

Intenta construir un segmento perfecto cada día

En nuestras atareadas vidas, resulta en ocasiones tentador ver la mera práctica como un éxito. Concluimos nuestra hora convenida y suspiramos victoriosos: misión cumplida. Pero la meta real no es practicar, sino progresar. Como dijo John Wooden: «No confundamos nunca actividad con resultado».

Un método útil, en ese sentido, es intentar conseguir, cada día, un MLP o «Mínimo Logro Posible». Según esta técnica, hay que seleccionar un segmento simple susceptible de ser perfeccionado; no me refiero solo a mejorarlo ni a «trabajar en él», sino a lograr una corrección total. Por ejemplo, un jugador de tenis podría optar por el saque; un comercial podría optar por la presentación de veinte segundos que hará ante un cliente importante. La idea es dedicar un tiempo concreto a abordar un objetivo pequeño y definido, y acto seguido esforzarse por completo en alcanzarlo.

Después de todo, nosotros no estamos hechos para transformarnos en un solo día. Estamos hechos para mejorar poco a poco, conexión a conexión, repetición a repetición. Como también dijo Wooden: «No busques la mejora grande, rápida. Busca la mejora pequeña, la que viene de una en una. Es la única forma de conseguirla y, cuando llega, es duradera».

Consejo #17

Lucha

En todos los semilleros de talento del mundo, desde Moscú hasta Dallas, desde Brasil hasta Nueva York, siempre he visto la misma expresión facial: ojos entrecerrados, mandíbula apretada, nariz dilatada, el rostro de alguien que persigue algo con gran intensidad, que no lo alcanza por poco y vuelve a intentarlo. No se trata de ninguna coincidencia puesto que la práctica intensa ofrece una emoción reconocible, una sensación que puede resumirse en una palabra: «lucha».

La mayoría de nosotros evita la lucha de manera instintiva porque resulta desagradable. Parece un fracaso. Sin embargo, cuando de lo que se trata es de desarrollar el talento, la lucha no es una opción sino una necesidad biológica. Puede sonar raro, pero así es como funciona la evolución. La lucha y la frustración que sentimos al forzar los límites de nuestras habilidades —esa quemazón incómoda del «casi, casi»— es la sensación que nace de construir nuevas conexiones neuronales, un fenómeno que el psicólogo de la UCLA Robert Bjork denomina «dificultad deseable». El cerebro trabaja igual que los músculos: sin dolor no hay logros.

Consejo #18

Mejor cinco minutos al día que una hora a la semana

Cuando se trata de práctica profunda, unos segmentos breves de dedicación diaria resultan más efectivos que una sesión semanal agotadora. El motivo de ello tiene que ver con el crecimiento de nuestro cerebro, que se produce de manera gradual, diariamente, hasta cuando dormimos. La práctica diaria, incluso si se realiza solo durante cinco minutos, alimenta ese proceso, mientras que si es ocasional obliga a nuestro cerebro a «ponerse al día». O como dice el pionero de la educación musical Shinichi Suzuki: «Practica los días que comes».

¿Cómo de breves pueden ser esos segmentos? Hans Jensen, profesor de violoncelo de la Universidad de Northwest, aportó un ejemplo cuando enseñaba a un alumno de medicina con muy poco tiempo que deseaba practicar solo dos minutos al día. Trabajando sistemáticamente, dividieron una pieza musical en los pasajes que la componían y se dedicaron primero a los más difíciles. El alumno logró aprender con éxito un estudio complicado en seis semanas. «Nos asombró lo bien que salió todo —comentó Jensen—. Las claves fueron una concentración total y ser implacables a la hora de detectar y solucionar cualquier mínimo error desde el principio.»

La otra ventaja de practicar todos los días es que se convierte en un hábito. El acto de practicar —sacar tiempo para hacerlo y hacerlo bien — puede concebirse como una habilidad en sí misma, tal vez la más importante de todas. Dedícale tiempo. Según algunas investigaciones, para establecer un hábito nuevo hacen falta unos treinta días.

Consejo #19

No hagas ejercicios. En su lugar, practica juegos breves, adictivos

Este consejo tiene que ver con lo que pensamos sobre nuestras prácticas. Asociamos el término «ejercicio» a una actividad pesada y sin sentido. Es algo mecánico, repetitivo y aburrido. En cambio, los juegos son precisamente lo contrario. Significan diversión, vínculo inmediato y pasión. Y, por eso mismo, las habilidades mejoran más deprisa cuando se abordan desde esa perspectiva.

En la biografía de cualquier persona que haya destacado en una actividad hallamos ejemplos de algunos momentos lúdicos. Ya se trate del joven golfista Rory McIlroy «encestando» pelotas de golf en la secadora de su casa, ya sea Warren Buffett vendiendo chicles de niño, puerta por puerta e intentando averiguar qué sabor era el más demandado, ya sea Keith Richards, durante la primera época de los Rolling Stones, tratando de descodificar el *riff* de un viejo disco de blues, lo que todos ellos tienen en común es una sensación adictiva y atractiva de implicación, diversión y entusiasmo.

Los buenos entrenadores tienen en común esa facilidad para transformar las actividades más cotidianas —sobre todo las más cotidianas— en juegos. El principio básico es el siguiente: si puede contarse, puede convertirse en juego. Por ejemplo, tocar una serie de acordes con guitarra en forma de ejercicio es algo aburrido. Pero si cuentas el número de veces que lo haces bien y te das un punto cuando consigues un acorde perfecto, puede convertirse en un juego. Registra tus avances y anota cuántos puntos obtienes en una semana. A la semana siguiente, intenta lograr más.

Consejo #20

Practica en solitario

Practicar en solitario funciona porque es la mejor manera tanto de descubrir el punto óptimo que se encuentra en los límites de nuestra habilidad como de desarrollar una disciplina, porque esta no depende de los demás. Un estudio clásico con músicos establecía comparaciones entre grandes intérpretes profesionales y aficionados excelentes. Los investigadores descubrieron que los dos grupos eran parecidos en todas las variables de las prácticas salvo en una: los grandes intérpretes profesionales pasaban cinco veces más horas practicando solos que los aficionados excelentes.

Anson Dorrance, entrenador del equipo femenino de fútbol de la North Carolina University, lo expresó muy bien: «La imagen de un campeón es la de alguien que se esfuerza, empapado en sudor, exhausto, cuando no hay nadie que lo observa».

Consejo #21

Piensa en imágenes

¿Cuál de las siguientes instrucciones es más fácil de recordar?

- Haz retroceder la raqueta en línea recta horizontal.
- Mueve la raqueta como si quisieras retirar unos platos de una mesa auxiliar.
- Canta la frase más suavemente al final.
- Canta la frase como si fueras un globo que se queda sin aire.
- Toca las cuerdas lo más ligeramente que puedas.
- Toca las cuerdas como si quemaran.
- Roza la pelota de fútbol con suavidad
- Deja que le pelota de fútbol te bese el pie.

Las imágenes son mucho más fáciles de captar, de recordar y de reproducir. Ello es así porque nuestro cerebro se ha pasado millones de años evolucionando para registrar las imágenes con más viveza y duración que las ideas abstractas. (No en vano, en la época prehistórica a nadie le preocupaba que se lo comiera una idea abstracta. Pero los leones sí les preocupaban. Y mucho.)

Siempre que sea posible, crea una imagen nítida e impactante de cada uno de los segmentos que desees aprender. Esas imágenes no tienen por qué ser elaboradas. Basta con que te resulten fáciles de ver y de sentir.

Consejo #22

Cuando te equivoques, date cuenta enseguida

Casi todos somos alérgicos a los errores. Cuando cometemos uno, nuestro instinto nos empuja a mirar hacia otro lado, a ignorarlo, a fingir que no ha ocurrido. Y eso no es bueno porque, como ya hemos visto, los errores son los hitos de nuestra mejora. Se han realizado estudios de monitorización cerebral que revelan un instante vital, 0,25 segundos después de cometido el fallo, en que la gente hace una de estas dos cosas: o bien se fija atentamente en él, o bien lo ignora. Las personas que prestan una gran atención a su error aprenden significativamente más que aquellas otras personas que lo ignoran.

Así pues, adquiere el hábito de prestar atención a los errores de entrada. No te arredres, no cierres los ojos. Míralos directamente a la cara y fíjate en qué es lo que en realidad ha ocurrido; a continuación, pregúntate qué puedes hacer para mejorar. Tómate los errores en serio, aunque nunca como algo personal.

Consejo #23

Visualiza la red neuronal cerebral cuando crea nuevas conexiones

Cuando alcanzas el punto óptimo que se encuentra en el límite de tu habilidad y llegas más allá, estás formando y fortaleciendo nuevas conexiones en el cerebro. Así, los errores no son errores, sino información que usas para crear los vínculos adecuados. Cuanta más atención prestes a los errores y los soluciones en mayor medida, más conexiones adecuadas estarás creando en tu cerebro. Visualizar ese proceso te ayuda a reinterpretar los errores y a valorarlos por lo que en realidad son: herramientas para construir una habilidad.

Consejo #24

Visualiza la red neuronal cerebral ganando velocidad

Cuando practicas intensamente, la red neuronal de tu cerebro va más deprisa cada vez. Con el tiempo, la velocidad de las señales pasa de 3 a 300 kilómetros por hora. Cuando practiques te resultará útil, y te motivará visualizar esa red, ese cableado cerebral transformándose y pasando de simples cables de cobre a otros de banda ancha y alta velocidad, porque en realidad eso es lo que ocurre. (Para obtener más información sobre este proceso, véase Apéndice.)

Consejo #25

Reduce el espacio

Cuando los espacios que se destinan a la práctica son reducidos puede favorecerse la intensidad de esta, si se incrementa el número de las repeticiones y se concreta el objetivo. Un buen ejemplo de ello lo proporciona el Fútbol Club Barcelona, ampliamente considerado el mejor equipo de fútbol del mundo. El método es simple: una sala apenas mayor que un cuarto de baño, dos jugadores y una pelota: el que consigue evitar durante más tiempo que el otro le arrebate el balón es el que gana. Este juego aísla y comprime una habilidad fundamental, el control de la pelota, creando una serie de crisis inminentes, muy competitivas, ante las que los jugadores reaccionan y, de ese modo, mejoran. «Parece una locura —explica Rodolfo Borrell, ex entrenador técnico del fútbol base del club—. Pero funciona.» Yo mismo recurrí a una versión adaptada para enseñar situaciones defensivas a mi equipo de béisbol de la Liga Infantil (qué jugador cubre qué base), y realizamos algunas sesiones muy productivas en un espacio del tamaño de una sala de estar. ¿Mi parte favorita? No tener que gritar para que se me oyera desde la otra punta del campo.

Este consejo no se aplica solo al espacio físico. Los poetas y los escritores limitan su espacio usando una métrica restrictiva que les obliga a usar formas creativas mínimas, como son los haikus y los ejercicios de microescritura. Hay cómicos que se adaptan a los 140 caracteres de Twitter para afinar sus habilidades. El mundo de los negocios también puede beneficiarse de ese recurso a la compresión; por ejemplo, Toyota forma a sus nuevos empleados «encogiendo» la cadena de montaje a una sola habitación llena de réplicas, a tamaño juguete, de las piezas con las que trabajarán. La empresa ha descubierto que esa formación en miniatura resulta más eficaz que la

que se realizaba en la cadena de montaje real.

Pregúntate: ¿cuál es la mínima cantidad de espacio que necesito para realizar mis intentos y mis repeticiones? ¿En qué aspectos el espacio sobrante está obstaculizando una comunicación rápida y simple?

Consejo #26

Más despacio (más aún de lo que crees)

Cuando aprendemos a hacer algo nuevo, nuestra tendencia natural es volver a hacerlo, y con rapidez. Se trata de un fenómeno que podríamos denominar «el reflejo del "¡Eh, mira qué bien lo hago!"». Esa tendencia a la velocidad es del todo lógica, pero también puede generar torpeza, sobre todo cuando lo que se practica son habilidades complejas (véase Consejo #8). Sacrificamos la precisión —y un buen resultado a largo plazo— a cambio de una emoción temporal. Así pues, conviene frenar, ir más despacio.

Las prácticas superlentas funcionan como las lupas: nos permiten apreciar nuestros errores con mayor claridad y, de ese modo, solucionarlos. En muchos semilleros de talento recurren a ellas para enseñar habilidades difíciles, desde el Club de Tenis Spartak (donde los alumnos se mueven tan despacio que parecen bailarines) hasta la Septien School of Contemporary Music (donde los intérpretes aprenden temas nuevos cantando muy despacio, nota por nota). Ben Hogan, del que se considera que cuenta, tal vez, con el *swing* técnicamente más sólido de toda la historia del golf, practicaba a menudo tan despacio que cuando finalmente tocaba la pelota esta se movía apenas dos dedos. Y es que, como suele decirse, lo que importa no es lo deprisa que puedes hacer algo, sino lo despacio que puedes hacerlo bien.

Consejo #27

Cierra los ojos

Una de las maneras más rápidas de hacer que las prácticas sean más intensas es a la vez una de las más sencillas: cerrar los ojos. Los músicos recurren a esta técnica desde hace mucho tiempo para mejorar sensación y precisión, pero también funciona con otras habilidades. Michael Jordan practicaba los tiros libres con los ojos cerrados; en los entrenamientos de la Marina de Estados Unidos se incluyen sesiones de oscuridad total durante las que los soldados aprenden a desmontar y montar sus armas y, en un ejercicio, cooperan para levantar una tienda de campaña; los practicantes de yoga y de artes marciales cierran los ojos con frecuencia para mejorar tanto su conciencia corporal como su equilibrio.

La razón es la misma en todos los casos. Cerrar los ojos es una manera rápida de llegar al límite de nuestra habilidad, de alcanzar nuestro punto óptimo. Cuando lo hacemos, apartamos las distracciones y ponemos en marcha los demás sentidos para que sean estos los que nos proporcionen información. Cerrar los ojos nos ayuda a grabar en nuestro cerebro una plantilla de la tarea, pues de ese modo incluso las habilidades que nos resultan más familiares se convierten en algo raro y novedoso.

Consejo #28

Simula

En los semilleros de talento se ve a gente moviendo palos de golf y raquetas de tenis en el aire, sin pelota de por medio; a intérpretes que «tocan el piano» desplazando los dedos sobre la superficie de una mesa, o a deportistas simulando que descienden en eslalon por pistas de esquí imaginarias, con los pies pegados al suelo. Parece una locura, pero desde el punto de vista de la práctica intensa tiene sentido. Eliminarlo todo salvo la acción esencial te permite concentrarte en lo que más importa: conseguir lo que quieres.

Consejo #29

Cuando aciertes, regístralo

Uno de los momentos más satisfactorios de una sesión de práctica es cuando realizas una repetición perfecta.

Cuando eso te ocurra, detente. Rebobina la cinta mental y reproduce el movimiento en tu cerebro. Memoriza el sentimiento, el ritmo, las sensaciones físicas y mentales.

El propósito de ello es registrar el momento: ese es el punto al que tienes que regresar una y otra vez. No se trata de ningún punto final, sino de una nueva línea de salida para perfeccionar la habilidad hasta que se convierta en algo automático.

Como dijo Kimberly Meier-Sims, del Sato Center for Suzuki Studies: «La práctica comienza cuando empiezas a hacerlo bien».

Consejo #30

Échate una siesta

Este es uno de mis consejos favoritos. Las cabezadas son práctica habitual en los semilleros de talento, y tienen una justificación tanto anecdótica como científica.

La anecdótica: a Albert Einstein se le daba muy bien la física, y se le daba muy bien, también, su siesta diaria de veinte minutos, que se echaba después de comer. Entre otros famosos amantes de la siesta encontramos a Leonardo da Vinci, Napoleón Bonaparte, Winston Churchill, Thomas Edison, Ronald Reagan, John F. Kennedy y John D. Rockefeller. Si pasas algo de tiempo con algún equipo de atletismo profesional, no tardarás en descubrir que sus integrantes son también «siesteros» profesionales.

La científica: las siestas breves son buenas para el aprendizaje cerebral, porque ayudan a fortalecer las conexiones formadas durante la práctica y preparan al cerebro para la siguiente sesión. Unos investigadores de la Universidad de California-Berkeley descubrieron que dormir noventa minutos conllevaba una mejora del 10 % en el rendimiento de la memoria, mientras que saltarse la siesta provocaba un empeoramiento del 10 %. «Hay que dormir antes de aprender, para preparar al cerebro, igual que si fuera una esponja seca, para absorber nueva información», afirmó Matthew Walker, el doctor que dirigió las investigaciones.

Consejo #31

Para aprender un movimiento nuevo, exagéralo

Piensa en cómo enseñan los padres a sus bebés palabras nuevas: alargan mucho los sonidos, les dan mucho énfasis, exageran. Y existe un buen motivo para hacerlo así: pasarse de la raya ayuda a comprender dónde están los límites.

Así pues, cuando tengas que aprender un movimiento nuevo, exagéralo. Si el movimiento exige que levantes las rodillas, levántalas hasta el techo. Si exige que presiones con fuerza las cuerdas de una guitarra, presiónalas cuanto puedas. Si exige que enfatices un punto al hablar en público, enfatízalo teatralmente. No te quedes a medias. Siempre estarás a tiempo de moderarte luego. Llega lejos, hasta que sientas los bordes externos del movimiento, y después trabaja para construir la habilidad con precisión.

Consejo #32

Haz intentos positivos

Existe un momento, inmediatamente antes de cada repetición, en el que nos enfrentamos a una decisión: o bien podemos concentrar la atención en el objetivo (en lo que queremos hacer), o bien podemos concentrarnos en el posible error (en lo que queremos evitar). Este consejo es, pues, muy simple: concéntrate siempre en el paso positivo, no en el negativo.

Por ejemplo, una golfista que quiera lanzar con el *putt* debería decirse a sí misma: «Centra el golpe», y no decirse: «No desplaces el *putt* hacia la izquierda». Un violinista que se enfrente a un pasaje difícil debería decirse a sí mismo: «Clava ese la bemol», y no decirse: «Espero no fallar en ese la bemol». Los psicólogos llaman a esto «enfoque positivo», y proporcionan numerosas teorías sobre el modo en que ese enfoque afecta a nuestra mente subconsciente. La idea es que siempre es mejor dirigirse hacia lo que se quiere conseguir que alejarse de lo que se pretende evitar.

Consejo #33

Para aprender de un libro, cierra el libro

Imaginemos que dentro de una semana vas a presentarte a un examen sobre las siguientes diez páginas de este libro. Dispones de treinta minutos para estudiar. ¿Cuál de los dos siguientes métodos de práctica te ayudará a obtener una mejor nota?

A) Leer esas diez páginas cuatro veces de un tirón e intentar memorizarlas.
B) Leer esas diez páginas una vez, y después cerrar el libro y redactar un resumen sobre una página.

No hay color. Existen estudios que demuestran que la gente que sigue la estrategia B recuerda el 50 % más del material, a largo plazo, que la gente que opta por la estrategia A. Ello es así a causa de una de las reglas más básicas de la práctica profunda: «aprender es esforzarse». La lectura pasiva de un libro —un proceso relativamente carente de esfuerzo, que deja que las palabras resbalen por nosotros como el agua cuando nos bañamos— no nos coloca en el punto óptimo. Menos esfuerzo equivale a menos aprendizaje.

En cambio, cerrar el libro y redactar un resumen nos obliga a averiguar cuáles son los puntos clave (una serie de esfuerzos), a procesar y a organizar esas ideas para que tengan sentido (más esfuerzos), y a ponerlos por escrito en una sola página (más esfuerzo, además de una repetición). La ecuación es siempre la misma: más esfuerzo equivale a más aprendizaje.

Consejo #34

Usa la técnica del sándwich

La práctica profunda tiene que ver con descubrir errores y corregirlos, de modo que hay una pregunta que surge de modo natural: ¿cuál es la mejor manera de asegurar que no repetiremos los mismos fallos? Un método pasa por emplear la técnica del sándwich. Funciona así:

1. Da el paso correcto.
2. Da el paso incorrecto.
3. Vuelve a dar el paso correcto.

La meta es reforzar el paso correcto y arrojar luz sobre el error, evitando que pase desapercibido y se instale en tu circuito cerebral.

Consejo #35

Usa la técnica del 3 × 10

Este consejo lo aporta el doctor Douglas Fields, un neurólogo de National Institutes of Health de Bethesda, en Maryland, que investiga sobre la memoria y el aprendizaje. Fields ha descubierto que nuestro cerebro establece conexiones más fuertes cuando se lo estimula tres veces con un período de descanso de diez minutos entre una y otra estimulación. Traducido al mundo real: para aprender algo del modo más eficaz, practícalo tres veces con pausas de diez minutos entre repeticiones. «Yo lo aplico en mis aprendizajes cotidianos, y funciona —comenta Fields—. Por ejemplo, para dominar un tema musical difícil con la guitarra, practico un rato, después me pongo a hacer otra cosa durante diez minutos, y luego vuelvo a practicar [y así sucesivamente].»

Consejo #36

Invéntate exámenes diarios

En los semilleros de talento las rutinas diarias están llenas de pequeños exámenes. No se trata de pruebas científicas, y no se les da el valor de veredictos; son, más bien, ejercicios con un objetivo específico, inventados por los propios alumnos y por sus profesores.

Por ejemplo, Tiger Woods ha creado un test según el cual debe lanzar cierto porcentaje de tiros a una distancia concreta cada día (80 % de hierros-ocho a menos de siete metros, por ejemplo). En Meadowmount, la escuela de música, los profesores anuncian exámenes por sorpresa poniendo un billete de cinco dólares en el interior del violoncelo o el violín de un alumno: si este toca el tema a la perfección, se queda con el dinero. Robert Lansdorp, el entrenador de algunos campeones de tenis como Pete Sampras, Tracy Austin y Lindsay Davenport, recurre a un juego similar con billetes de diez dólares que mete en unos conos pequeños de color naranja. Si tocas el cono con la pelota, te quedas con el dinero. Dicho sea de paso, los profesores o los instructores no lo ven como un soborno, sino como una chispa motivacional para añadir interés. Tal como me explicó el profesor de violoncelo Hans Jensen: «Lo importante, lo único importante, es ayudar a los alumnos a esforzarse. Existen muchas maneras de hacerlo; ya sea con dinero o con chocolate, con orgullo o con alguna otra cosa; eso en realidad no importa».

Para inventar un buen examen, pregúntate a ti mismo: ¿cuál es el elemento clave de esta habilidad? ¿Cómo puedo aislar mi precisión, mi fiabilidad, y medirla? ¿Cómo puedo convertirla en algo divertido, rápido y repetible, que me permita hacer un seguimiento de mis progresos?

Consejo #37

Para escoger el mejor método de práctica, usa el «baremo EIFE»

El mayor problema a la hora de escoger una estrategia de práctica no es que existan muy pocas opciones, sino que existen demasiadas. ¿Cómo identificar los mejores métodos? Este consejo te facilita una manera de mesurar la eficacia de una práctica. La llamamos el «baremo EIFE». Cada letra se refiere a un elemento clave de la práctica intensa.

E: Esfuerzo
I: Implicación
F: Finalidad
E: Evaluación intensa y rápida

Elemento 1: Esfuerzo. ¿La práctica te lleva a funcionar en el límite de tu habilidad, te obliga a esforzarte y a repetir?

Escenario: dos profesores de matemáticas enseñando las tablas de multiplicar a treinta alumnos.

- El profesor A selecciona a un solo alumno para que anote las tablas de multiplicar en la pizarra.
- El profesor B crea un formato de «concurso» en el que se plantea verbalmente un problema de multiplicación a toda la clase, y a continuación se pide a un alumno que ofrezca su respuesta.

Resultado: el profesor B escoge la mejor opción, porque crea treinta esfuerzos por pregunta. En el aula A solo un alumno debe esforzarse; todos los demás pueden relajarse y observar. En cambio, en el aula B todos y cada uno de los miembros de la clase tienen que esforzarse, por si les toca a ellos responder.

Elemento 2: Implicación. ¿Se trata de una práctica de inmersión? ¿Atrae tu atención? ¿Recurre a la emoción para impulsarte hacia una meta?

Escenario: dos alumnos de trompeta intentando aprender el pasaje breve y difícil de una pieza musical.

- El trompetista A toca el pasaje veinte veces.
- El trompetista B intenta tocar el pasaje perfectamente —sin un solo error— cinco veces seguidas. Si falla en algo, el contador se pone a cero otra vez y vuelve a empezar.

Resultado: el estudiante B ha escogido mejor, porque el método supone una mayor implicación. Tocar un fragmento veinte veces seguidas es aburrido, una tarea en la que simplemente se cuentan las repeticiones hasta que se llega al final. Pero tocar cinco veces perfectamente, sabiendo que cualquier fallo puede llevarnos de nuevo al principio, nos implica en grado sumo.

Elemento 3: Finalidad. ¿Nos conecta la tarea con la habilidad que queremos construir?

Escenario: dos equipos de baloncesto pierden sus respectivos partidos porque fallan en los tiros libres.

- El equipo A practica los tiros libres al finalizar sus prácticas; cada jugador efectúa cincuenta tiros libres por su cuenta.
- El equipo B practica los tiros libres de manera intermitente a lo largo de un partido de entrenamiento jugado en una cancha completa. Los jugadores lanzan los tiros libres cuando están cansados y bajo presión, como sucede durante los partidos.

Resultado: el equipo B toma le mejor decisión, porque su práctica conecta con la habilidad que pretende construir: la capacidad de lanzar tiros libres bajo presión, cuando los jugadores están agotados. (No hay ningún jugador que llegue a lanzar cincuenta tiros libres seguidos en un partido.)

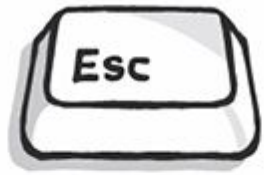
Elemento 4: Evaluación intensa y rápida. ¿Recibe el alumno un caudal de información rigurosa sobre su actuación, es decir, qué ha hecho bien y en qué ha cometido errores?

Escenario: dos alumnas de secundaria que intentan mejorar sus puntuaciones en la prueba de acceso a la universidad.

- La alumna A se pasa los sábados realizando una simulación de las pruebas de acceso, y una semana después recibe los resultados.
- La alumna B se pasa los sábados respondiendo a una versión abreviada de cada sección, se evalúa a sí misma y revisa cada examen minuciosamente tan pronto como lo ha terminado.

Resultado: la alumna B escoge mejor, porque la información sobre los resultados es directa e inmediata. Saber enseguida en qué se ha equivocado (y en qué ha acertado) permite que fije los resultados, mientras que averiguarlo una semana después tendrá poca incidencia en su evolución.

El objeto de este baremo es simple: cuando puedas escoger entre dos métodos de práctica, o cuando estés inventando un examen o un juego nuevos, selecciona el que maximice esas cuatro cualidades, el que presente un mayor número de EIFE. En este caso, el objetivo general es prestar atención al diseño de la práctica. Unos pequeños cambios en los métodos pueden dar lugar a grandes avances en el ritmo de aprendizaje.



Consejo #38

Déjalo antes de agotarte

En muchas habilidades, sobre todo en las de tipo deportivo, médico y militar, suele ser habitual trabajar hasta el agotamiento total. Se trata de una tradición que tiene sus aplicaciones, sobre todo para mejorar la forma física y la resistencia mental, así como para forjar relaciones emocionales con un grupo.

Sin embargo, cuando lo que está en juego es el aprendizaje, el conocimiento científico no deja lugar a dudas: el agotamiento es el enemigo. La fatiga ralentiza el funcionamiento del cerebro. Propicia errores, lleva a una disminución de la concentración y conduce a atajos que crean malos hábitos. No es casualidad que la mayoría de los semilleros de talento propicien la práctica cuando la gente está fresca, sobre todo por la mañana, si es posible. Cuando el agotamiento hace acto de presencia, es momento de dejarlo.

Consejo #39

Practica inmediatamente después de la actuación

El consejo anterior se refería a la importancia de practicar cuando estamos frescos. Este tiene que ver con otra clase de frescura, la que existe en el momento inmediatamente posterior a una actuación, una competición o la disputa de un partido. Es probable que en ese momento practicar sea lo que menos te apetezca del mundo. Pero es lo primero que deberías hacer, a menos que tu agotamiento sea máximo, porque hacerlo te ayudará a acotar tus puntos débiles y a remediarlos. Como dijo el golfista Jack Nicklaus: «Mis prácticas más productivas las consigo siempre después de un partido real. En esos momentos, mis errores están frescos en mi mente y puedo ir al *tee* de prácticas y trabajar específicamente sobre ellos».

Consejo #40

Justo antes de dormir, visiona mentalmente una película

Se trata de un hábito útil del que he oído hablar muchas veces a personas que se encuentran en lo más alto de su especialidad, tanto si son cirujanos como si son atletas o cómicos. Justo antes de quedarse dormidos, visionan mentalmente una «película» en la que se proyecta su actuación ideal.

Existen numerosas investigaciones que avalan esta idea, y que relacionan la visualización con la mejora de las actuaciones, la motivación, la resistencia mental y la confianza.

Considéralo, pues, una manera de poner a punto tu mente inconsciente para conseguir que pase más tiempo orientada a alcanzar tus metas.

Consejo #41

Termina con una nota positiva

Una sesión de práctica debería terminar como una buena comida: con una pequeña recompensa dulce. Puede ser practicar tu juego preferido, pero también puede tratarse de algo más literal. (El chocolate va muy bien en estos casos.) Mi hija de diez años termina sus prácticas de violín tocando una canción sureña titulada «Old Joe Clark», en la que siempre se acompaña de los pies para reforzar la melodía.

Consejo #42

Seis maneras para llegar a ser un mejor profesor o entrenador

Más tarde o más temprano, seas quien seas, en algún momento te tocará ser maestro, entrenador o mentor. Puede ocurrir en casa, en el trabajo o en algún campo de juego, pero cuando te suceda, te será de ayuda contar con unas aptitudes básicas.

A continuación te expongo seis consejos que he obtenido de los mejores entrenadores a los que he estudiado.

1. Dedica los primeros segundos a establecer una conexión a nivel emocional

Por un instante, céntrate en recordar al mejor maestro, entrenador o mentor que hayas conocido. Si eres como la mayoría, tus recuerdos no tendrán tanto que ver con lo que esa persona hacía como con lo que esa persona te hacía sentir. De alguna manera tú te dabas cuenta de que esa persona veía algo especial en ti, de que te comprendía. Y tú confiabas en ella.

La enseñanza eficaz se construye sobre la base de la confianza, y cuando se trata de confianza, los seres humanos somos coherentes: pocos segundos después de conocer a una persona decidimos si vamos a confiar en ella o no. Por eso los buenos profesores dedican esos primeros segundos a conectar con sus alumnos a nivel emocional, sobre todo en el primer encuentro. Existen numerosos instrumentos para que esa conexión se dé: el contacto visual, el lenguaje corporal,

la empatía y el sentido del humor son algunos de los más eficaces. Pero sea cual sea el que uses tú, asegúrate de dar prioridad a esa conexión por encima de cualquier otra consideración. Antes de enseñar nada, tienes que demostrar que te preocupas por tus alumnos.

2. Evita pronunciar largos discursos; ofrece, en su lugar, informaciones breves y atractivas

Por culpa de las películas, muchos de nosotros crecemos pensando que los mejores profesores y entrenadores son los que se plantan delante de sus alumnos y les sueltan unos discursos inspiradores. Nada más lejos de la realidad. Los grandes maestros y entrenadores no se plantan delante de sus alumnos: se sitúan junto a los individuos a los que están ayudando. No pronuncian largos discursos: ofrecen información útil en formato breve y atractivo.

En tanto que entrenador de la Liga Infantil de Béisbol, yo estaba acostumbrado a dar instrucciones a un equipo entero simultáneamente. Por ejemplo, a enseñarles la técnica correcta para atrapar pelotas bajas. Pero tras pasar un tiempo con grandes entrenadores, empecé a concentrarme en transmitirles unos mensajes breves, concretos, hechos a medida, y en transmitírselos de uno en uno. La verdad es que funcionó mucho mejor. Los jugadores no solo aprendían más deprisa, sino que el proceso también establecía unos vínculos de comunicación más estrechos.

Cuando entrenes a alguien, imagina el cerebro de esa persona iluminándose, el cableado mental soltando chispas, su red neuronal esforzándose por crear nuevas conexiones. La cuestión no es transmitir mensajes grandilocuentes. La cuestión es: ¿qué mensaje intenso, conciso, puedes proponer en este momento que lleve al alumno a esforzarse en la dirección adecuada?

3. Huye de las expresiones vagas

Uno de los errores más comunes que cometen los maestros y los entrenadores es usar expresiones vagas, imprecisas. Por ejemplo, cuando un entrenador de béisbol infantil pide a un bateador que «levante más las manos», ¿hasta dónde quiere que las levante? ¿Hasta los hombros? ¿Por encima de la cabeza?

Para evitarlo, usa un lenguaje concreto y específico. Por ejemplo:

- «Mueve las manos más arriba» es vago. «Sube las manos a la altura de las orejas» es concreto.

- «Toca esta canción un poco más deprisa» es vago. «Toca al ritmo del metrónomo» es concreto.
- «Por favor, trabaja más con el equipo de ventas» es vago. «Por favor, ponte al día con el equipo de ventas diez minutos todas las mañanas» es concreto.

Toda buena enseñanza sigue el mismo patrón: «Intenta conseguir esta cosa concreta. Y ahora intenta conseguir esta otra cosa concreta. Y ahora intenta combinar las dos hasta conseguir esta nueva cosa concreta». Comunícate con sustantivos precisos y con números —cosas que puedan verse, tocarse y medirse—, y evita los adjetivos y los adverbios, que no expresan con precisión qué hay que hacer.

4. Prepara una tabla de puntuaciones para el aprendizaje

La vida está llena de tablas de puntuaciones: cifras de ventas, clasificaciones de actuación, puntuaciones de exámenes, resultados de torneos… El problema es que pueden generar una distorsión en las prioridades, llevándonos a buscar un rendimiento a corto plazo y alejándonos del proceso de aprendizaje. Todos lo hemos visto alguna vez, en los negocios o en los deportes. Las organizaciones que se centran obsesivamente en ganar hoy tienden a perder de vista la meta más general: aprender y desarrollar competencias a largo plazo.

La solución pasa por que crees tu propia tabla de puntuaciones. Escoge un sistema que mida la habilidad que quieras desarrollar y empieza a llevar un registro. Usa esa medida para motivar y orientar a tus alumnos. Como suele decirse: «Somos lo que contamos».

Yo, por ejemplo, he conocido a varios entrenadores de fútbol, baloncesto y hockey de élite que llevan la cuenta de los buenos pases que su equipo realiza durante un partido, y usan ese número —y no los tantos obtenidos— como la medida más fiable de su éxito. Los jugadores se esfuerzan e intentan superarse en cada partido. Pase lo que pase en el marcador, ese número les proporciona un modo preciso de mesurar su avance real.

Toni Hsieh (se pronuncia «Shay»), fundador de la tienda de zapatos online Zappos, empezó con el deseo de crear el mejor equipo de atención al cliente del mundo. El criterio habitual para medir el éxito de la atención al cliente es el del número de compradores atendidos en una hora. Pero él no quería ser simplemente eficiente: él quería que la gente estuviera satisfecha. De modo que Zappos ignoró la tabla de puntuaciones habitual y empezó a registrar las veces en que sus agentes de ventas actuaban más allá de los mínimos exigidos. Esos

momentos, anotados y celebrados por la empresa, forman su tabla de puntuaciones. Y parece que funciona, pues a modo de prueba Hsieh telefoneó en una ocasión a Zappos de manera anónima en plena noche y preguntó si podía encargar una pizza. Al poco tiempo recibió una lista con las cinco pizzerías más cercanas a su domicilio que seguían abiertas a aquella hora.

5. Maximizar la «disposición al esfuerzo»

La disposición a esforzarse es la esencia del aprendizaje. Esta se produce cuando quien aprende hace el intento, lucha, se esfuerza, tiende a su objetivo, mejora. El objetivo de esta regla es que los buenos maestros/entrenadores/mentores buscan la manera de diseñar entornos que alejan a la gente de la pasividad y la acercan al esfuerzo en sus acciones. Por eso los buenos entrenadores deportivos evitan actividades en las que los jugadores tienen que mantenerse en fila, esperando a que llegue su turno, y en lugar de ello recurren a gran cantidad de juegos breves e intensos. Pero la idea de la disposición al esfuerzo no se aplica solo a los deportes.

El servicio de paquetería UPS (United Parcel Service) trabajaba arduamente no hace mucho en un nuevo programa de formación de conductores. La permanencia en el puesto de trabajo era baja; los niveles de accidentes laborales y la insatisfacción en el trabajo eran altos. UPS reaccionó elaborando un programa novedoso: dejó de formar a su personal mediante clases magistrales y construyó un centro de formación (con un coste de 34 millones de dólares) que recordaba a una ciudad en miniatura en la que los alumnos podían aprender practicando. Ya no tenían que asistir a lecciones presenciales sobre cómo conducir, almacenar o entregar, sino que se dedicaban a hacer todas esas cosas. Para mejorar el aspecto del equilibrio, por ejemplo, los instructores, en secreto, echaban jabón al suelo y hacían que los alumnos caminaran sobre él cargando cajas. (Estaban atados a arneses de seguridad para evitar accidentes.) El programa fue todo un éxito. Los índices de permanencia en el puesto de trabajo, de rendimiento y de satisfacción mejoraron.

Algunas escuelas secundarias logran un aumento de la disposición al esfuerzo mediante una técnica conocida como «dar la vuelta al aula». El término hace referencia a la idea de cambiar el modelo tradicional, en el que los alumnos pasan el tiempo escuchando lecciones magistrales y después realizan trabajo de refuerzo en casa. En un aula «volteada», los alumnos lo hacen al revés. Atienden a las lecciones en casa, online, y pasan el tiempo en el aula trabajando esforzadamente: resolviendo problemas, peleándose con los conceptos —en esencia,

esforzándose—, mientras el docente se pasea entre ellos, más al estilo de un entrenador, y los ayuda individualmente, uno por uno. En un año académico completo dedicado al álgebra, los alumnos de un instituto californiano que estudiaron en una de esas aulas «volteadas» obtuvieron una puntuación el 23 % superior que la de las aulas convencionales.

En general, la idea es que ser buen profesor significa pensar como un diseñador. Pregúntate a ti mismo: ¿qué clase de espacio servirá para crear un entorno más propicio al esfuerzo? ¿Cómo puedes sustituir momentos de pasividad por momentos de aprendizaje activo?

6. Persigue crear alumnos independientes

Tu meta a largo plazo como maestro, entrenador o mentor es ayudar a los alumnos a mejorar tanto que dejen de necesitarte. Para ello, evita convertirte en el centro de atención. Al contrario: procura crear un entorno en el que la gente pueda seguir esforzándose por su cuenta. Siempre que sea posible, mantente al margen y crea momentos de independencia. Considera que tu labor consiste en algo parecido a implantar un pequeño chip de instructor en sus cerebros, una versión en miniatura de ti mismo, que los guíe mientras ellos siguen avanzando.

3

Mantener los progresos

Acepta las repeticiones, cultiva la determinación y mantén en secreto tus grandes metas

Desarrollar el talento es como participar en una carrera de campo a través. En ella te encontrarás con retos; cruzarás terrenos escarpados, avanzarás por otros llanos y pasarás por caminos empinados; tu motivación sufrirá altibajos. Para mantener los avances tendrás que demostrar flexibilidad primero, terquedad después, y deberás enfrentarte a obstáculos inmediatos mientras mantienes la concentración en el horizonte. Dicho en pocas palabras: habrás de ser un corredor con recursos. Los consejos de esta sección tienen por objeto proporcionarte herramientas para esa carrera.

Consejo #43

Acepta las repeticiones

Las repeticiones tienen mala fama. Tendemos a considerarlas aburridas y poco inspiradoras. Pero esa es una percepción absolutamente errónea. Las repeticiones son la mayor catapulta de la que disponemos para mejorar nuestras habilidades, porque recurren a nuestro mecanismo interno para conseguir que la red neuronal de nuestro cerebro funcione más deprisa y con más precisión (véase Apéndice).

Cuando el Equipo 6 de la Armada de Estados Unidos planeó su operación de mayo de 2011 contra las instalaciones de Osama bin Laden en Paquistán, lo hizo construyendo réplicas a tamaño real de dichas instalaciones en Carolina del Norte y en Nevada, y ensayando durante tres semanas. Los soldados simularon la operación docenas de veces. Recrearon docenas de veces las condiciones con las que podrían encontrarse. Usaron el poder de la repetición para construir la urdimbre necesaria para la misión.

Otro ejemplo: Moe Norman era un canadiense muy tímido que jugó durante poco tiempo en el circuito profesional de golf de los años sesenta y setenta. También fue, según la mayoría de las estimaciones, el jugador de golf más preciso de la historia. Norman anotó diecisiete hoyos de una tacada, obtuvo tres puntuaciones de 59 y, según Tiger Woods, es uno de los únicos dos golfistas de la historia que «poseía su propio *swing*» (el otro era Ben Hogan). Norman también era, probablemente, un autista que desde muy joven se sintió arrastrado por el poder de la repetición. A partir de los dieciséis años, lanzaba entre ochocientas y mil pelotas al día, cinco días a la semana; tenía unos callos tan desarrollados en las manos que se los rebajaba con un cuchillo. A causa de sus conflictos emocionales, a Norman le costaba mucho participar en competiciones. Pero durante una demostración en 1995 encadenó 1.500 golpes largos, con una distancia entre todos ellos de quince metros. Como comentó Woods: «Norman se despertaba

todos los días y sabía que iba a golpear bien. Todos los días. Asusta ver lo bien que golpea».

Entregarse a las repeticiones implica cambiar de mentalidad; en lugar de verlas como una obligación, piensa en ellas como en tu instrumento más poderoso. Como dijo el especialista en artes marciales y actor Bruce Lee: «Yo no temo al hombre que ha practicado diez mil tipos de patadas una vez, sino al hombre que ha practicado un solo tipo de patada diez mil veces».

Consejo #44

Ten mentalidad de obrero

Vistas desde lejos, las personas que se encuentran en la élite de sus respectivas ocupaciones parecen tener una existencia maravillosa y cómoda. Sin embargo, si nos fijamos mejor, descubrimos que dedican buena parte de su vida a practicar intensivamente sus habilidades. No tienen en absoluto mentalidad de privilegiados arrogantes, sino de obreros. Se levantan todas las mañanas y acuden a su trabajo todos los días, les apetezca o no.

Y como asegura el artista plástico Chuck Close: «La inspiración es cosa de aficionados».

Consejo #45

Por cada hora de competición, dedica cinco a la práctica

Los juegos son divertidos; los torneos, emocionantes; las competiciones, apasionantes. Pero también ralentizan el desarrollo de habilidades. Por cuatro motivos:

1. La presencia de otras personas reduce el anhelo de riesgo, y nos aleja del punto óptimo.
2. Los juegos llevan a una reducción del número de repeticiones de calidad.
3. La presión de los juegos conduce a una distorsión de las prioridades y potencia los atajos en las técnicas.
4. Los juegos propician que jugadores, entrenadores y padres juzguen el éxito según el panel de resultados, y no tanto en función de lo poco o lo mucho que se haya aprendido.

En el Club de Tenis Spartak de Moscú, los entrenadores imponen una ley muy sencilla: los jugadores jóvenes deben practicar durante tres años antes de acceder a competiciones (véase Consejo #10). Aunque me cuesta imaginar que esa regla llegue a aplicarse en Estados Unidos, refleja la determinación del club ruso de afianzar muy bien *drives* y reveses antes de introducir la presión distorsionadora de la competición.

No me malinterpretes: la competición pública es algo fantástico. Enseña lecciones de incalculable valor sobre el trabajo en equipo, ayuda a fortalecer el control emocional y, además, es divertida. Pero también, en muchos casos, resulta profundamente insuficiente para

mejorar las habilidades. Una solución al problema es convertir las actuaciones públicas en ocasiones especiales, no en rutinas. Una proporción de 5-1, en la que el 5 corresponda al tiempo de práctica y el 1 al de actuación pública, será un buen punto de partida. La proporción de 10-1 es todavía mejor.

Consejo #46

No pierdas el tiempo intentando abandonar malos hábitos; dedícate mejor a crear hábitos nuevos

Cuando hay que enfrentarse a malos hábitos adquiridos, muchos de nosotros intentamos atacar el problema de frente, procurando abandonarlos. Esta táctica, claro está, no funciona, y aplicándola no hacemos más que corroborar que abandonar un vicio cuesta muchísimo, una afirmación muy acertada. La culpa de ello la tiene el cerebro. Aunque a este se le da muy bien construir redes, se le da muy mal destruirlas. Por más que intentemos acabar con él, el mal hábito seguirá estando ahí, instalado en nuestro cerebro, aguardando con paciencia la ocasión de ser usado.

La solución pasa por ignorar el mal hábito y dedicar la energía a crear uno nuevo que se fije sobre el anterior. Un buen ejemplo de esta técnica se encuentra en el trabajo de la Shyness Clinic, un programa que tiene su base en Los Altos, en California, y que ayuda a personas con una timidez crónica a mejorar sus habilidades sociales. Los terapeutas de la clínica no se sumergen en la historia personal de sus clientes; no intentan «arreglar» nada. Lo que hacen es centrarse en crear nuevas aptitudes a través de lo que ellos denominan un «modelo de buena forma social», que consiste en una serie de ejercicios sencillos, intensos, de desarrollo gradual, que sirven para desarrollar nuevos «músculos» sociales. Uno de los primeros ejercicios que deben asumir los pacientes de la Shyness Clinic consiste en acercarse a un extraño y preguntarle la hora. Cada día el ejercicio es más exigente, y

al poco tiempo los pacientes tienen que preguntar la hora a cinco transeúntes, llamar por teléfono a personas conocidas o conversar en el ascensor con otros usuarios. Transcurridos unos meses los pacientes han adquirido ya la buena forma social mínima que les permitirá poner en práctica el ejercicio final: entrar en una frutería llena de gente, levantar una sandía sobre sus cabezas y, a propósito, dejarla caer al suelo, soportando triunfalmente las miradas de todos los desconocidos presentes. (A los equipos de limpieza de las fruterías estos ejercicios no les gustan tanto como a los pacientes.)

Para construir nuevos hábitos, empieza despacio. Da por sentado que al principio sentirás que te invade la torpeza y la frustración; después de todo, la nueva red no se ha construido todavía, y tu cerebro quiere seguir el patrón antiguo. Construye el hábito nuevo aumentando gradualmente la dificultad, poco a poco. Se tarda un tiempo, pero es la única manera en que crecen los hábitos. Si te interesa saber más sobre el tema, lee *El poder de los hábitos* de Charles Duhigg.

Consejo #47

Para aprender más profundamente, enséñalo

De manera instintiva, tendemos a separar a las personas que aprenden en grupos basados en niveles de aptitud, cuando no por edades —los de doce años, aquí; los de trece, allá—. En cambio, en muchos semilleros de talento recurren a una planificación más abierta en la que se mezclan grupos de distintas edades para que todos puedan observar, enseñar y aprender unos de otros. En una ocasión vi una práctica de béisbol en el estadio Frank Curiel de Curazao en la que participaban noventa muchachos de edades comprendidas entre los siete y los dieciséis años. Cada uno de los jugadores de más edad formaba pareja con otro más joven, y le enseñaba a batear, lanzar y recoger. También he visto esa misma dinámica en varias exitosas escuelas Montessori* que he visitado, donde las clases están compuestas por alumnos de diferentes edades a fin de que los mayores enseñan a los pequeños.

El sistema funciona porque cuando comunicamos una habilidad a alguien llegamos a comprenderla con mayor profundidad nosotros mismos. Los grupos de edades mixtas también proporcionan a los alumnos menores unos modelos vivos en los que fijarse (véase Consejo #1) y propician la empatía en los alumnos mayores. Cuando ves a alguien luchando por aprender algo y lo ayudas, tú también mejoras en tu capacidad para enfrentarte a tu propia lucha. Así, ese tópico según el cual «los que no saben hacer nada más se dedican a la enseñanza» debería reescribirse y pasar a ser «los que hacen algo y enseñan lo que hacen lo hacen mejor».

Consejo #48

Concede a cualquier habilidad nueva un mínimo de ocho semanas

Cuando se trata de desarrollar nuevas habilidades, las ocho primeras semanas parecen un umbral importante. Esa es la duración de numerosos programas de entrenamiento de máximo nivel en todo el mundo, desde el de preparación física de los marines hasta el de la Meadowmount School of Music, pasando por los del ballet Bolshói o los de entrenamiento de los astronautas de la misión Mercurio. Un estudio reciente del Hospital General de Massachusetts ha demostrado que practicar meditación veintisiete minutos al día crea cambios duraderos en el cerebro transcurridas (sí, lo has adivinado) ocho semanas.

Ello, claro está, no implica que llegues a dominar ninguna habilidad en ocho semanas. Lo que subraya, más bien, son dos puntos más básicos: 1) para construir y afinar la red neuronal se necesita tiempo, seas quien seas; y 2) la resiliencia y la determinación son herramientas vitales, sobre todo en las fases iniciales del aprendizaje. No juzgues antes de hora. Sigue aprendiendo, aunque no notes una mejora sustancial. Da a tu talento (es decir, a tu cerebro) el tiempo que necesita para desarrollarse.

Consejo #49

Cuando sientas que te estancas, da un cambio

Todos conocemos esa sensación. Empiezas a desarrollar una nueva habilidad, progresas rápidamente durante un tiempo y entonces, de repente… se produce un parón. A esos períodos se los conoce como «mesetas». Yo llegué a una recientemente; de hecho, poco después de que mi familia y yo compráramos una mesa de ping-pong. Durante algunos meses mejoraba cada vez que jugaba. Entonces, de pronto, el progreso se detuvo. Aquello era un problema, porque mi hijo adolescente, que no había llegado a la misma meseta, empezó a darme palizas cuando jugábamos. Al principio nuestros resultados habían sido bastante ajustados, pero pronto comencé a perder 21 a 10, o 21 a 8. ¿Qué me estaba ocurriendo?

Las mesetas se producen cuando nuestro cerebro alcanza un nivel de automatismo, dicho de otro modo, cuando somos capaces de poner en práctica una habilidad con piloto automático, sin que intervenga el pensamiento consciente. A nuestro cerebro le encantan los pilotos automáticos, porque en la mayoría de las situaciones resultan bastante prácticos. Nos permiten mascar chicle, caminar y montar en bicicleta sin tener que pensar en lo que hacemos, liberando nuestra mente y dejándola libre para tareas más importantes. Sin embargo, cuando de lo que se trata es de talento, el piloto automático se convierte en un enemigo, porque genera mesetas.

Las investigaciones realizadas por el doctor K. Anders Ericsson, profesor de psicología de la Universidad Estatal de Florida y coeditor de *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, demuestran que la mejor manera de dejar atrás una meseta es salir

uno mismo de ella; modificar los métodos de práctica para quitar el piloto automático y reconstruir una red más rápida y mejor. Una manera de conseguirlo es acelerar las cosas, obligarte a ti mismo a hacer la misma tarea más deprisa de lo que la harías normalmente. También puedes optar por lo contrario: ir tan despacio que se pongan de manifiesto errores que previamente te habían pasado desapercibidos. O puedes repetir la tarea en orden inverso, de arriba abajo, o de dentro afuera… No importa qué técnica uses, siempre y cuando encuentres la manera de desactivar tu piloto automático y alcanzar el punto óptimo.

En mi caso concreto, resultó que nuestra mesa de ping-pong podía doblarse por la mitad y colocarse en vertical, creando una especie de pared de frontón, ideal para practicar, así que empecé a jugar solo varios minutos cada día. Al principio me notaba raro y jugaba muy mal: la pelota, que rebotaba un poco más cerca de mí de lo que acostumbraba, volvía tan deprisa que apenas tenía tiempo de devolverla. Pero acabé acostumbrándome y adaptándome a aquel ritmo más rápido. Las partidas contra mi hijo se volvieron mucho más competitivas. E incluso empecé a ganarle de vez en cuando.

Consejo #50

Cultiva la determinación

La determinación es una mezcla de pasión, perseverancia y autodisciplina que nos hace seguir avanzando a pesar de los obstáculos. No es una cualidad vistosa, y esa es precisamente su ventaja. En un mundo en el que nos distraen a menudo las muestras espectaculares de habilidad, la perseverancia marca la diferencia a largo plazo.

Hace poco, una investigadora de la Universidad de Pensilvania llamada Angela Duckworth midió la influencia de la perseverancia en 1.200 cadetes de West Point que cursaban su primer año antes de que estos iniciaran el brutal curso de entrenamiento de verano, que se conoce como «los cuarteles de las bestias». Antes de que el curso se iniciara, pasó un test breve a los cadetes: diecisiete preguntas en las que se les pedía que puntuaran su propia capacidad para ser constantes en sus metas, para mantener la motivación a pesar del fracaso y para ser perseverante ante los obstáculos. Resultó que ese test —que los cadetes tardaron unos dos minutos en completar— fue de una precisión extraordinaria a la hora de predecir si uno de ellos iba a culminar el curso con éxito o no, una precisión muy superior a la de la compleja serie de criterios de predicción de West Point, que incluían pruebas para medir el cociente intelectual, resultados de exámenes psicológicos, medias de puntuaciones académicas y de forma física. Desde entonces, el test de la perseverancia se ha usado para predecir el éxito en escuelas, negocios y otros muchos lugares.

La determinación no es innata. Puede desarrollarse, como los músculos, y ese desarrollo se inicia con la conciencia. Para pasar el test de Duckworth, busca en internet «Grit Survey» (o ve directamente a <www. authentichappiness.sas.upenn.edu/tests/ SameAnswers/ t.aspx?id:1244)>. Responde el test y usa la puntuación para

reflexionar sobre el papel de esa cualidad en tu vida. Por ejemplo: cuando tropiezas con un obstáculo, ¿cómo reaccionas? ¿Tiendes a centrarte en una meta a largo plazo o pasas de un interés a otro? ¿Qué estás buscando a largo plazo? Empieza a prestar atención a los aspectos de tu vida en los que demuestras determinación, y valórala en ti mismo y en los demás.

Consejo #51

Mantén en secreto tus grandes metas

Aunque es muy natural y muy tentador querer anunciar nuestras grandes metas a los cuatro vientos, es mucho más sensato que nos las guardemos para nosotros mismos. En un experimento llevado a cabo en el año 2009 en la Universidad de Nueva York, a 163 sujetos se les propuso realizar un proyecto de trabajo complejo y se les dio 45 minutos para llevarlo a cabo. A la mitad de ellos se les pidió que anunciaran cuáles eran sus metas, y a la otra mitad, que las mantuvieran en secreto. Los sujetos que anunciaron sus metas abandonaron tras solo un tiempo promedio de quince minutos, y dijeron sentirse satisfechos con su trabajo. En cambio, los que mantuvieron la boca cerrada consumieron los cuarenta y cinco minutos íntegros, y siguieron fuertemente motivados. (De hecho, cuando el experimento terminó, habrían querido seguir trabajando.)

Contar a los demás cuáles son nuestras grandes metas hace que la probabilidad de que estas se materialicen disminuya porque crea una especie de recompensa inconsciente: engañamos a nuestro cerebro para que crea que ya hemos alcanzado nuestra meta. Callarnos nuestras metas es unas de las metas más sensatas que podemos plantearnos.

Consejo #52

«Piensa como un jardinero y trabaja como un carpintero»

Todos queremos mejorar nuestras habilidades deprisa; hoy mismo, si no antes. Pero lo cierto es que el talento se desarrolla despacio. No se nos ocurriría criticar a un plantón por no ser todavía un alto roble; del mismo modo, tampoco deberíamos disgustarnos por que la red de nuestras habilidades se encuentre aún en fase de crecimiento. Al contrario, lo que debemos hacer es construirla con prácticas intensas diarias.

Para ello, ayuda «pensar como un jardinero y trabajar como un carpintero». Se trata de un dicho que oí durante mi visita al Club de Tenis Spartak. Piensa con paciencia, sin juzgar. Trabaja con constancia, estratégicamente, sabiendo que todas las piezas están conectadas con un todo mayor.

Glosario

Esfuerzo: acción de procurar realizar una actividad ligeramente por encima de las capacidades de ese momento con la idea de alcanzar un objetivo, lo que lleva al cerebro a crear nuevas conexiones. Con esa acción, indudablemente, se cometerán errores, que son los hitos que usaremos para mejorar en el siguiente intento.

Ignición: proceso motivacional que tiene lugar cuando nuestra identidad se vincula a una visión a largo plazo de nuestro futuro. Desencadena una cantidad significativa de energía consciente; suele caracterizarse por el reconocimiento: «Este es quien quiero ser».

Práctica intensa: también denominada «práctica deliberada». Es la forma de aprender caracterizada por 1) la voluntad de operar en los límites de nuestra habilidad, apuntando a objetivos que queden ligeramente más allá de nuestro alcance, y 2) la adopción de una repetición atenta.

Práctica superficial: lo opuesto a la práctica intensa, caracterizada por una falta de intensidad, vaguedad en las metas y/o nula disposición a ir más allá de las capacidades del momento. Causada a menudo por una aversión a cometer errores; desemboca en una adquisición de habilidades y aprendizajes muy ralentizada.

Punto óptimo: zona, situada en el límite de nuestra habilidad del momento, en la que el aprendizaje se produce más deprisa. Caracterizada por cierta frecuencia en los errores, así como por el reconocimiento de estos.

Regla de las mil horas: hallazgo científico según el cual todos los máximos expertos en todos los campos han pasado un mínimo de mil horas practicando su habilidad de manera intensiva. Aunque ese número suele malinterpretarse en ocasiones, considerándose una especie de umbral mágico, en realidad funciona como regla básica que subraya una verdad más general: la genialidad no es innata, sino que se cultiva mediante una práctica intensa, seamos quienes seamos.

Repetición: acto de reproducir una acción de manera concentrada, a menudo con ligeras variaciones en las que de forma gradual se incrementa la dificultad, lo que lleva a las redes neuronales cerebrales a aumentar la velocidad y a mejorar la precisión.

Apéndice

La nueva ciencia del desarrollo del talento

Un breve apunte sobre la mielina

Gran parte de las nuevas investigaciones sobre el talento tienen que ver con el cerebro, concretamente con una sustancia llamada mielina.

He aquí lo que conviene saber sobre ella: la mielina es un aislante (tal vez recuerdes la expresión «vaina de mielina» de tus clases de biología). Se refiere a la función por la que esta envuelve los axiones de la células nerviosas de nuestro cerebro, exactamente del mismo modo en que va envuelto el cobre en los cables eléctricos; gracias a ella, los impulsos se transmiten más deprisa y por el canal adecuado. Durante los últimos cien años, aproximadamente, los científicos han considerado que la mielina y sus células asociadas eran inertes. De hecho, actuaba como aislante, y no parecía reaccionar ante nada.

Sin embargo, en realidad esos primeros científicos se equivocaban. Resulta que la mielina sí reacciona, y crece en respuesta a la actividad eléctrica, por ejemplo a la práctica. Lo cierto es que se han llevado a cabo estudios que demuestran que la mielina crece en grado proporcional a las horas dedicadas a la práctica. Se trata de un sistema sencillo, y puede concebirse del siguiente modo: cada vez que realizamos una repetición, nuestro cerebro añade otra capa de mielina a esas conexiones específicas. Cuanto más practicamos, más capas de mielina obtenemos, por lo que la señal viaja más deprisa y con más precisión y, por tanto, adquirimos más habilidad.

«¿Qué hacen los buenos atletas cuando entrenan? —pregunta el doctor George Bartzokis, profesor de neurología de la UCLA—. Envían impulsos precisos por un "cableado" que proporcionan la señal para "mielinizarlo". Después de todas las horas dedicadas al entrenamiento, acaban contando con unas conexiones impresionantes, con mucha "banda ancha": una especie de línea T-3 de alta velocidad».

He aquí algunos datos que merece la pena conocer:

- La acción resulta esencial. La mielina no se desarrolla más por pensar en practicar, sino cuando practicamos, cuando enviamos impulsos eléctricos por nuestras fibras.
- La mielina se adhiere, pero no se «desadhiere». Como las máquinas asfaltadoras, la mielinización avanza en una sola dirección. Una

vez que el circuito de una actividad ha quedado aislado, ya no puede «desaislarse» (excepto a causa de la edad o la enfermedad). Por esa razón resulta tan difícil abandonar los hábitos (véase Consejo #46).

- Las capas de mielina puede seguir añadiéndose a lo largo de toda la vida. Durante toda la infancia se va generando esta sustancia, creando períodos clave para el aprendizaje. La cantidad de mielina alcanza su punto máximo en torno a los cincuenta años, pero la maquinaria de la mielina sigue operando hasta la vejez, razón por la cual podemos seguir aprendiendo cosas nuevas independientemente de cuál sea nuestra edad.

Existen estudios que relacionan la práctica con el crecimiento de la mielina y la mejora del rendimiento en ámbitos tan diversos como la lectura, la adquisición de vocabulario, la música y el deporte. Las investigaciones se encuentran todavía en una fase incipiente, pero amenazan con obligar a reformular el viejo dicho según el cual la práctica no lleva a la perfección. La práctica lleva a la mielina, y la mielina lleva a la perfección.

Para más información, te recomiendo leer mi libro *Las claves del talento*.

Lecturas complementarias

The rare find, de George Anders.
Willpower, de Roy F. Baumeister y John Tierney.
Developing talent in young people, de Benjamin Bloom.
El animal social, de David Brooks.
El talento está sobrevalorado, de Geoff Colvin.
El poder de los hábitos, de Charles Duhigg.
El cerebro se cambia a sí mismo, de Norman Doidge.
La actitud del éxito, de Carol S. Dweck.
The road to excellence, editado por K. Anders Ericsson.
Fueras de serie, de Malcolm Gladwell.
Cambia el chip, de Chip Heath y Dan Heath.
Steal like an artist, de Austin Cleon.
Brain rules, de John Medina.
You haven't taught until they have learned, de Swen Nater y Ronald Gallimore.
Intelligence and how to get it, de Richard E. Nisbett.
Drive, de Daniel H. Pink.
Being wrong, de Kathryn Schultz.
The genius in all of us, de David Shenk.
Bounce, de Matthew Syed.

Agradecimientos

Quiero dar las gracias a la comunidad de maestros, entrenadores, lectores y amigos que han aportado sus ideas a este libro, entre ellos a los doctores George Bartzokis y Robert A. Bjork; a Bob Bowman, Cindy Bristow, Marco Cardinale, Jenny Conner; Chris Chard; al doctor Paul Cox; a Marg Daigneault, Bill Dorenkott; Anson Dorrance; al doctor R. Douglas Fields; a Chris Frank, Michael Fumagalli, Richie Graham, Hans Jensen, Renita Kalhorn, John Kessel, Dale Kirby, Tom Martinez, Kimberly Meier-Sims, Tom Peters, Jamie Posnanski, Rod Roth, Mari Sato, Linda Septien, Daniel Silver, Stephen Sims, Richard Stanbaugh, y a los doctores Gio Valiante y Peter F. Vint.

Gracias también a Mike Rohde por las ilustraciones que aparecen en la edición original, a Kate Norris por su labor de corrección, a David Black por llevar dos décadas siendo mi magnífico agente, y a Andy Ward, una persona con un inmenso talento, mi editor, por su visión y su amistad. Gracias a mis hermanos, Maurice y Jon, por su inspiradora ayuda y orientación, y a mis padres por su apoyo y su amor. Gracias sobre todo a mis maravillosos hijos, Aidan, Katie, Lia y Zoe, y a mi esposa, Jen, que hace posible todo lo bueno.

* ¿Por qué el cerebro? Porque desarrollar el talento tiene que ver con el crecimiento del cerebro. En realidad, la «memoria muscular» no existe, porque nuestros músculos, sencillamente, hacen lo que el cerebro les ordena que hagan. Así, la nueva ciencia puede resumirse como sigue: ¿quieres desarrollar el talento?, constrúyete un cerebro mejor mediante la práctica intensiva.

* No puede sorprender que se tratara del entrenador de gimnasia, que trabaja en un deporte en el que los atletas destacan muy pronto y en el que el cuerpo de los mismos desempeña un papel determinante.

* Método de escolarización fundado por la educadora italiana Maria Montessori, que hace hincapié en un aprendizaje basado en la cooperación y la exploración, y entre cuyos alumnos se cuentan los fundadores de Google Sergey Brin y Larry Page, el fundador de Wikipedia Jimmy Wales, el diseñador de videojuegos Will Wright, el fundador de Amazon Jeff Bezos, la chef Julia Child y el empresario de música rap Sean Combs.

Sobre el autor

Daniel Coyle es autor de *Las claves del talento*; *Hardball: A season in the projects*, y de *Lance's Armstrong's War,* éxito de ventas del *New York Times,* así como editor de la revista *Outside*. Reparte su tiempo entre Cleveland, en Ohio, y Homer, en Alaska, localidades donde vive en compañía de su esposa, Jen, y de sus cuatro hijos.

Título original: *The Little Book of Talent*

Edición en formato digital: septiembre de 2013

© 2013, Daniel Coyle
© 2013, Random House Mondadori, S. A.
Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona
© 2013, Juanjo Estrella, por la traducción

Diseño de cubierta: Meritxell Mateu / Random House Mondadori, S. A.

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, así como el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, http://www.cedro.org) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-15431-86-2

Conversión a formato digital: M.I. maqueta, S.C.P.

www.megustaleer.com

Random House Mondadori

Consulte nuestro catálogo en: www.megustaleer.com

Random House Mondadori, S.A., uno de los principales líderes en edición y distribución en lengua española, es resultado de una *joint venture* entre Random House, división editorial de Bertelsmann AG, la mayor empresa internacional de comunicación, comercio electrónico y contenidos interactivos, y Mondadori, editorial líder en libros y revistas en Italia.

Forman parte de Random House Mondadori los sellos Beascoa, Caballo de Troya, Collins, Conecta, Debate, Debolsillo, Electa, Endebate, Grijalbo, Grijalbo Ilustrados, Lumen, Mondadori, Montena, Nube de Tinta, Plaza & Janés, Random, RHM Flash, Rosa dels Vents, Sudamericana y Conecta.

Sede principal:
Travessera de Gràcia, 47-49
08021 BARCELONA
España
Tel.: +34 93 366 03 00
Fax: +34 93 200 22 19

Sede Madrid:
Agustín de Betancourt, 19
28003 MADRID
España
Tel.: +34 91 535 81 90
Fax: +34 91 535 89 39

Random House Mondadori también tiene presencia en el Cono Sur (Argentina, Chile y Uruguay) y América Central (México, Venezuela y Colombia). Consulte las direcciones y datos de contacto de nuestras oficinas en www.randomhousemondadori.com.

Índice

El pequeño libro del talento
Introducción
Primera Parte: Ponerse en marcha
Segunda Parte: Mejorar las habilidades
Tercera Parte: Mantener los progresos
Glosario
Apéndice: La nueva ciencia del desarrollo del talento
Lecturas complementarias
Agradecimientos
Notas
Sobre el autor
Créditos
Acerca de Random House Mondadori